

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

1. ด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management)
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร (Defining Management)
 - 1.2 วิวัฒนาการทฤษฎีการบริหาร (Evolution Management Theories)
 - 1.3 กรอบแนวทางการบริหาร 7-S (7-S Framework Mckinsey)
 - 1.3.1 โครงสร้าง (Structure)
 - 1.3.2 กลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.3.3 ระบบ (System)
 - 1.3.4 บุคลากร (Staff)
 - 1.3.5 ทักษะ (Skill)
 - 1.3.6 รูปแบบบริหาร (Style)
 - 1.3.7 ค่านิยมร่วม (Share Value)
2. ด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed)
3. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Organizational Commitment)
4. ผลความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes)
 - 4.1 วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision)
 - 4.2 พันธกิจองค์กร (Corporate Mission)
5. ความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability)
 - 5.1 กฎระเบียบอุตสาหกรรม (Industrial Regulation)
 - 5.2 ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability)
 - 5.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility)
 - 5.4 การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environmental Management)
6. ทฤษฎีการรับรู้ (Perception Theory)
7. ข้อมูลบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management)

ความหมายของการบริหาร (Defining Management)

เซอร์โต; และเซอร์โต (Certo; & Certo. 2012: 27) นิยามการบริหาร คือ การที่ผู้จัดการ (manager) กำหนดและสั่งการให้บุคคลแต่ละคนทำงานตามทิศทางขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ส่วนที่ใช้กันโดยมาก การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Goals) โดยการใช้พนักงานและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร หรือความหมายที่ร่วมสมัย ปัจจุบันจะมีความหมายครอบคลุมสามคุณลักษณะ คือ

1. กระบวนการหรือลำดับความต่อเนื่องสัมพันธ์กันของกิจกรรม
2. เกี่ยวข้องกับการจะไปถึงเป้าหมายขององค์กร
3. การจะถึงเป้าหมายได้ต้องใช้พนักงานและทรัพยากรขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong. 2012: 24) นิยามความหมายของการบริหารจัดการว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้บังเกิดบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาอย่างมีเป้าหมาย โดยผู้จัดการ (Manager) กำหนดการใช้ทรัพยากร (resources) เพื่อให้บรรลุถึงโอกาสและแผนงานกิจกรรมด้วยความมั่นใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Object) ที่กำหนดการบริหาร (Management) อธิบายถึงการกระทำของพนักงานที่กำหนดโดยผู้นำ (Leadership) ที่มีบทบาท ในความหมายนี้จะเน้นความสำคัญที่ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่กำหนดบทบาทให้ผู้จัดการ (manager) เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรการบริหารในความหมายของวัตถุประสงค์ คือ การสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เช่น ในส่วนของผู้ลงทุน คือ ผลกำไร (Profit) และมูลค่าต่อผู้ถือหุ้น (Shareholder) ในส่วนของการผลิต การส่งมอบ คือ คุณค่าในสินค้าและบริการ ที่ต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นธรรมต่อลูกค้า ในส่วนของภาครัฐ การจัดการจะเป็นเรื่องของการบริการสังคมที่ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนขององค์กรอาสาสมัคร (Voluntary) จะเป็นความหมายของเรื่องการกุศล (Charity) ที่เกี่ยวข้องกับความศรัทธา เลื่อมใส (Faith) ของผู้บริจาค (Donors) สำหรับในความหมายรวมของทุกภาคส่วน การบริหารเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม การให้รางวัล การพัฒนาโอกาสความก้าวหน้า การทำงานสำหรับพนักงาน

การบริหาร (Management) ความหมายของผู้วิจัย หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงสุด กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการในอนาคต จากนั้นมอบหมายให้บุคลากรเพื่อรับผิดชอบต่อดำเนินการ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปใช้อำนวยความสะดวกต่อกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างเหมาะสม

วิวัฒนาการทฤษฎีการบริหาร (Evolution Management Theories)

ในการศึกษาการบริหารองค์กร จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานแนวความคิด ทฤษฎี ของการบริหารองค์กรที่มีการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงสรุปเป็นกรอบตามภาพประกอบ 3 เพื่อความเข้าใจ ดังนี้ เซอร์เมอฮอร์น (Schermmerhorn. 2008: 60)



ภาพประกอบ 3 ภาพวิวัฒนาการทฤษฎีของการบริหาร
(Schermmerhorn. 2008: 60)

จากภาพประกอบ 3 แสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีของการบริหารที่มียุคการบริหารสามยุค โดยเริ่มตั้งแต่ยุคของการบริหารแบบดั้งเดิมที่เป็นแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงตรรกะของ เทเลอร์, ฟาโย, และโรเบิร์ต ในยุคที่สองเป็นยุคของการบริหารเชิงพฤติกรรมที่เน้นมาที่บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ของ ฟอว์เลอร์, กรณีสึกษาอวอร์ดอร์น, แมคเกรเกอร์ และอาร์จิริส สำหรับการบริหารยุคสมัยปัจจุบันเป็นการบริหารที่เน้นมาทางด้าน การตัดสินใจและการปฏิบัติการ การบริหารตามสถานการณ์การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นยุคของการบริหารที่ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหาร 7-S แมคคินซีในปัจจุบันของบริษัทระดับโลกที่มีผลปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จะใช้หลักการ 8 ประการของ ปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 2006) ได้แก่

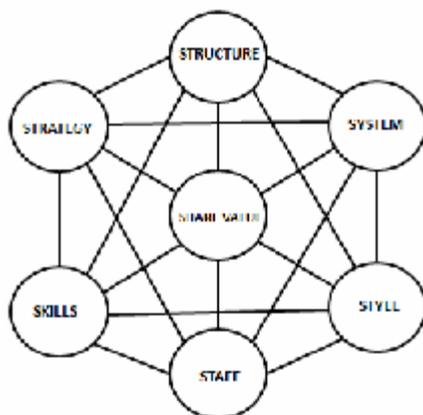
1. มุ่งเน้นการกระทำ (A bias for action) โดยชอบที่วิเคราะห์และจะกระทำซ้ำแล้วซ้ำอีกและการรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการจนแล้วเสร็จ

2. ยืนหยัดต่อลูกค้า (Staying close to the customer) เรียนรู้ที่จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
3. มีความคิดอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) ที่คิดถึงเรื่องการแข่งขันอย่างมีอิสระเหมือนเป็นผู้ประกอบการบริษัทเล็กบริษัทหนึ่ง
4. เพิ่มผลผลิตด้วยพนักงาน (Productivity through people) ตระหนักให้พนักงานทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์และแบ่งปันในความพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ
5. มีความใกล้ชิดงานและผลักดันให้เกิดคุณค่า (Hand on, value driven) ผู้บริหารจะมาใกล้ชิดพนักงาน ณ จุดปฏิบัติงานและผลักดันให้เกิดคุณค่าสำคัญต่อธุรกิจของบริษัท
6. ยึดมั่นในการประสานทุกส่วน (Stick to the knitting) การทำให้บริษัทมีความสอดคล้องต่อสิ่งดีและเชี่ยวชาญในธุรกิจของบริษัท
7. วิธีการทำงานอย่างง่าย ๆ จากพนักงาน (Simple form, lean staff) ระดับการบริหารจัดการที่สั้น ๆ สักสองสามระดับก็สามารถที่จะรายงานถึงระดับสูงได้ (Upper level)
8. เข้มงวดและยืดหยุ่นผ่อนปรนในการทำงาน (Simultaneous loose-tight properties) การสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการมอบอำนาจหน้าที่จากส่วนกลาง ให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติอย่างมีคุณค่า

จากหลักการ 8 ประการของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จหรือเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศส่วนใหญ่ใช้แนวคิดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้วยกรอบของ 7-S Framework Mckinsey มาจัด การบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skills) ค่านิยมร่วม (Share value) การที่องค์กรจะเกิดผลงานที่เป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญต้องนำหลักการของการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศทั้ง 7 ข้อ ไปปฏิบัติ ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยที่จะสร้างให้องค์กรสามารถมีความเป็นเลิศได้เป็นผลงานศึกษาวิจัยของปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน ที่นำเสนอกรอบแนวคิดของตัวแปร 7-S Framework (Peters; & Waterman. 2006: 11)

ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยการบริหารองค์กรตามกรอบแนวคิดนี้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันที่ส่งผลต่อปัจจัยการบริหารองค์กรให้เกิดการบรรลุผลงานความเป็นเลิศและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Schermerhorn. 2008: 73)

กรอบแนวคิดทางการบริหาร 7-S (7-S Framework Mckinsey)



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ 7-S Framework Mckinsey
(Peters; & Waterman. 2006: 10)

มาร์คัส (Marcus. 2005: 50-51) กล่าวถึง ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน ซึ่งทำงานด้านเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัท Mckinsey ได้ดำเนินการวิจัยในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรต่างๆ ที่เป็นบริษัทที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยการวัดจากผลประกอบการด้านการเงิน (Finance measurement) ความเติบโตของสินทรัพย์ (Asset growth) ความเติบโตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equity growth) อัตราส่วนมูลค่าของตลาดต่อมูลค่าทางบัญชี (ratio of market value to book value) ค่าเฉลี่ยผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม (Average return on total capital) ค่าเฉลี่ยผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Average return on equity) และค่าเฉลี่ยผลตอบแทนต่อยอดขาย (Average return on sales) ทั้งสองคนได้ทำการปรับปรุงเป็นคุณลักษณะ 7 ประการ (attributes the seven S's) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงต่อกันและนำไปการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy): การค้นหาแนวทางกลยุทธ์มาสร้างผลประโยชน์จากการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง
2. โครงสร้าง (Structure): เส้นทางการรายงานต่อผู้บริหาร ตามสายการบังคับบัญชา
3. ระบบ (System): กระบวนการหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำวันของที่พนักงานต้องทำงาน
4. รูปแบบการบริหาร (Style): รูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหารบริษัท
5. บุคลากร (Staffing): ความรู้ความสามารถของพนักงานในบริษัท

6. ทักษะ (Skill): เป็นความสามารถ ความเชี่ยวชาญบริษัท

7. ค่านิยมร่วม (Share Value): เรียกว่า “เป้าหมายสูงสุด” (Superordinate Goal)

เป็นตัวแปรขององค์ประกอบแรกในการพัฒนาปรับปรุงองค์การค่านิยมร่วมนี้จะเป็นแกนหลักของบริษัทที่จะแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การหรือบริษัท และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การวางตำแหน่งค่านิยมร่วม (Share Value) ไว้ในส่วนตรงกลางของกรอบแนวคิด 7S โมเดลเพราะค่านิยมร่วมจะเป็นตัวสำคัญที่จะต้องไปพัฒนาหรือปรับปรุงร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ทุกตัวในองค์ประกอบของบริษัท ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ ซึ่งจะเป็นตัวที่จะช่วยอุดช่องว่างหรือเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้เป็นต้นแบบขององค์การ และจะไปเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัท โดยค่านิยมร่วมจะเป็นตัวช่วยสร้างให้เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมก็จะทำให้ตัวแปรอื่นๆ ขององค์ประกอบเปลี่ยนแปลงด้วยเหมือนกันตัวแบบจำลอง จะอาศัยแนวคิดและทฤษฎีเป็นฐานในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบของตัวแปร 7S ทุกตัวจะต้องมีการปรับและเสริมสร้างร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งการใช้รูปแบบของแบบจำลอง จะช่วยให้การระบุหรือบ่งชี้ ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวแปรในองค์ประกอบตัวใดที่จะทำให้ได้ผลที่ดีหรือคงรักษาไว้ตามเดิม ในระหว่างที่มีการปรับเปลี่ยนแบบจำลอง ในการปรับโครงสร้างใหม่ การควมรวมกิจการใหม่ การวางระบบงานใหม่ รูปแบบภาวะผู้นำใหม่ ต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรในองค์ประกอบตัวอื่นๆ ด้วยให้เกิดความเหมาะสม จำเป็นต้องใช้ดุลพินิจในการพิจารณาว่าปรับเปลี่ยนแล้วมีผลกระทบในวงกว้างเพียงไรหรือไม่ (Marcus, 2005: 50-51)

จตุพร สังขวรรณ (2557: 12) กล่าวว่า จากการศึกษาพบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะมีลักษณะทั้ง 7 ประการ ที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของบทบาทของผู้นำ ทักษะ ความรู้ ทักษะคติของพนักงาน และค่านิยม/วัฒนธรรมองค์การ ที่โดดเด่นกว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งมักจะมีปัญหาหรือไม่ให้ความสำคัญในลักษณะ 4 ประการข้างต้น เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบงานมากกว่า เนื่องจากเป็นสิ่งที่จับต้องได้ง่าย ดังนั้น ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การส่วนใหญ่จึงต้องเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการระบบงานมากกว่าบริหารคน มองข้ามปัจจัยหลักที่เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่แม้ว่าจะมีการปรับกลยุทธ์ ปรับโครงสร้างปรับระบบงานหลายครั้ง แต่องค์การยังไม่ประสบความสำเร็จสักที นอกจากนี้ ผู้บริหารของหลายๆ องค์การนั้น เติบโตมาจากการทำงาน อยู่นาน เก่งงาน หรือเส้นดี ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาในงานทางด้านเทคนิค ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ ทำให้เมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารจึงไม่สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังติดกรอบของการเป็นลูกน้องเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องงาน ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ผู้นำของตนเอง ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำตนเอง นำทีม และ นำองค์กร ไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไปในอนาคต

การประยุกต์ใช้งานตามกรอบแนวคิด 7S ตามวิธีการของมายด์ทูล (Mind Tools, 2013: online) เราสามารถนำกรอบแนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ ด้วยการปรับแต่ง องค์ประกอบต่างๆ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ คือ ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบริษัทพิจารณาถึง ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากภายในบริษัท ปรับปรุงหน่วยงานหรือกระบวนการด้วยการ ควบคุมกิจการหรือกระบวนการดำเนินงานโดยสองตัวแปรแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเทียบ เป็นตัวแปรฮาร์ดแวร์ คือ เป็นสิ่งกิจการครอบครอง สามารถมองเห็นและจับต้องได้การกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไร องค์ประกอบของกรอบแนวคิด 7S เป็นองค์ประกอบที่มีความเป็นอิสระ ต่อกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนหลัก คือ ส่วนแรกที่เป็นองค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้หรือ มองเห็นได้ชัดเจน เรียกว่า **“Hard Element”** ได้แก่ ลักษณะ ข้อความที่แสดงให้เห็นว่าเป็นแนวกลยุทธ์ ผังโครงสร้างหน่วยงานขององค์กร แนวทางในการรายงานถึงผู้บริหาร กระบวนการ (Processes) ที่ เป็นทางการและระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT: Information Technology) ส่วนที่สองเป็นองค์ประกอบหรือ ตัวแปรที่เป็นสิ่งไม่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ไม่ชัดเจนเท่าไร เรียกว่า **“Soft Element”** เป็น องค์ประกอบที่อธิบายเหตุผลรูปธรรมได้ยาก จึงทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสนใจ เพราะ มองไม่เห็นภาพได้ชัดเจน แต่มีอิทธิพลมาก เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วม (Culture or Share Value) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ทั้งหมดก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ด้าน Hard Element ที่จะทำให้องค์กรสามารถที่จะประสบผลสำเร็จ (Successes) ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ตาราง 1 สรุปปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ 7-S Mckinsey

Hard Element	Soft Element
กลยุทธ์ (Strategic)	ค่านิยมร่วม (Share Value)
โครงสร้าง (Structure)	ทักษะ (Skills)
ระบบ (System)	รูปแบบการบริหาร (Style)
	บุคลากร (Staff)

ที่มา: มายด์ทูล (Mind Tools, 2013: online)

การปรับแต่งองค์กรตามรูปแบบ 7-S Model

บราเด็ช (Bradach. 1996: 2) กล่าวถึงแนวทางการปรับแต่งองค์กรตามแนวรูปแบบ 7-S ว่า ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการออกแบบของโครงสร้างองค์กร โดยแต่ละส่วนขององค์กรต้องเหมาะสมพอดีกับคนในองค์กร สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่ายที่จะทำให้เกิดขึ้น เพื่อการแข่งขันในการบริการให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ดังนั้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานให้บริการได้ดี ต้องจ่ายเงินเดือนเท่าไรจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ต้องลงทุนอบรมในการพัฒนาให้สามารถสร้างบริการให้กับลูกค้าได้ ต้องคัดเลือกสรรหาพนักงานที่เน้นมาทำงานด้านบริการ และที่จุดตรงไหนควรมีความสำคัญหากแยกองค์กรออกเป็นสองสำนักงาน จะมีวิธีจัดการอย่างไร จะประสานงานอย่างไร สมมติว่าเราต้องการให้มีผู้จัดการเกิดขึ้นในแต่ละสำนักงานที่เป็นสถานประกอบการของธุรกิจต้องเต็มใจทำงานสนับสนุนให้กับสำนักงานอื่นๆ ด้วย เช่น หน่วยงานสาขา ย่อยในต่างประเทศ การรายงานข้อมูลจะมีโครงสร้างอย่างไรและระบบข้อมูลการบริหารจะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่ทำงานอย่างไร การแบ่งปันคุณค่าในความสามารถของพนักงานที่ จะต้องบูรณาการทั้งในและต่างประเทศได้อย่างไร จะให้แรงจูงใจในคุณค่าเหล่านี้ได้อย่างไร เหล่านี้เป็นความจริงที่มีปัญหามากไม่ถ้วน ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรและต้องรู้เข้าใจในส่วนที่จะสนับสนุนองค์กรให้เกิดประสิทธิผล รูปแบบ 7-S (The 7-S Model) เป็นกรอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์กร เป็นผลงานที่ได้จากการวิจัยที่สามารถแสวงหาหนทางที่ดีในการจัดการบริหารตัวองค์กรหรือบริษัท การพัฒนาแบบจำลอง 7-S โดยได้สรุปเป็นหัวข้อประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการจัดการการจ้ององค์กรที่ต้องพอดีและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ องค์กรที่มีระบบความซับซ้อน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร จากองค์ประกอบต่างๆ นั้นจะต้องสนับสนุนประสิทธิผลขององค์กรเท่านั้นในแบบ 7-S ที่เป็นองค์ประกอบองค์กรนั้น จะเป็นหลักที่สำคัญที่จะทำให้เข้าถึงจุดวิกฤตในประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย กยุทธ์ (Strategic) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) บุคลากร (Staffing) ทักษะ (Skill) สไตส์บริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Share Value) การมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นมากที่จะต้องมีความพอดีขององค์ประกอบที่มีความพอดี (Fit) หรือระหว่างภายในองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว (7-S Element) และต้องมีความสม่ำเสมอและส่งเสริมกันทุกตัวด้วย ภาพประกอบที่ 4 แสดงกรอบเค้าโครงของ 7 องค์ประกอบ (7-S Framework) กรอบเค้าโครงนี้จะถูกใช้โดยผู้นำองค์กรหรือที่ปรึกษา ซึ่งจะเป็นผู้ที่สังเกตการณ์แนวโน้มในการบริหารจัดการแล้วปรับองค์ประกอบที่เหมาะสมใส่เข้าไปในเค้าโครง (Framework)

สรุป การบริหารองค์กร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แผนงานกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจัดโครงสร้างมอบหมายให้บุคลากรเพื่อรับผิดชอบต่อการดำเนินการ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปใช้อำนวยความสะดวกต่อกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างเหมาะสม โดยใช้แบบจำลองตามกรอบแนวความคิดแบบ 7-S (7-S Framework Mckinsey) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบการจัดการองค์กร ทั้ง 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ผสมผสานให้เกิดความเหมาะสมอย่างสมดุล จะส่งผลให้การบริหารองค์กรสามารถเป็นองค์กรที่มีความเลิศในการบริหารบรรลุผลสำเร็จต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยของการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ โดยใช้กรอบแนวคิดของ 7S แมคคินซีย์ มีดังนี้ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554) พบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ต่อกันทุกปัจจัย โดยมีปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ทักษะระดับอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณค่าการบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และส่งผลสัมฤทธิ์ด้านยอดขายและกำไร ชโรเดอ (Schroeder. 2013) พบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้าง ตัวแปรกลยุทธ์ ตัวแปรระบบ ตัวแปรบุคลากร ตัวแปรรูปแบบการบริหาร ตัวแปรทักษะ และตัวแปรค่านิยมร่วม ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการองค์กร โดยตัวแปรแต่ละตัวอาจมีความสำคัญและโดดเด่น ในแต่ละช่วงของการดำเนินการขององค์กรไม่เท่ากันก็ตาม แต่สิ่งสำคัญในท้ายสุด คือ ทุกตัวต้องมีการให้น้ำหนักความสำคัญเท่าๆ กัน จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่า กรอบแนวคิด 7-S นี้ ยังส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้วยเช่นกัน

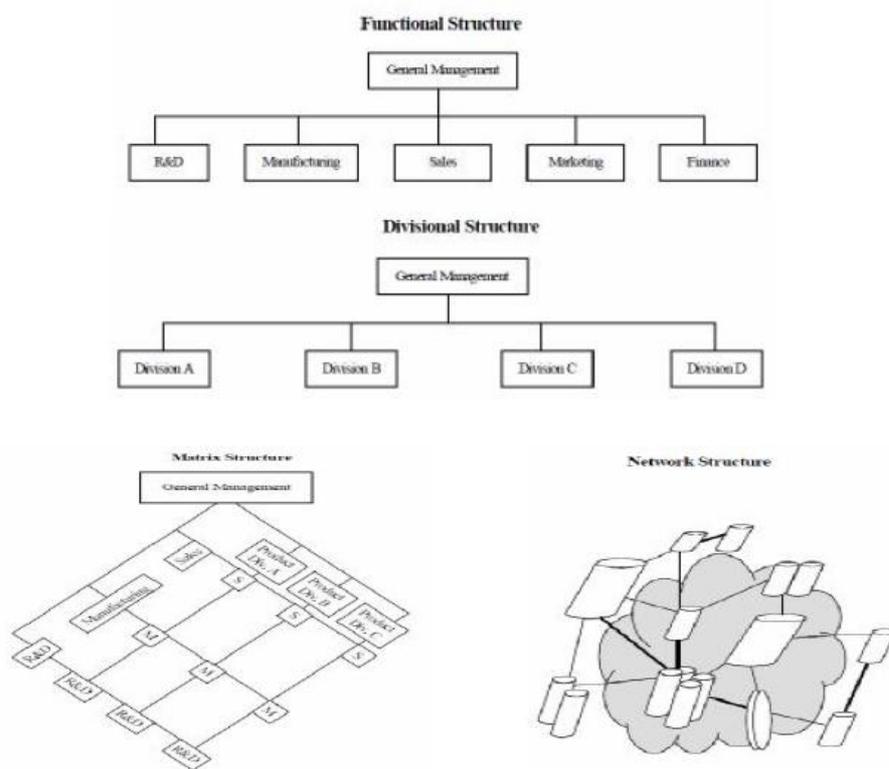
สรุป จากการวิจัยตามกรอบแนวคิด 7S Mckinsey พบว่า องค์ประกอบตัวแปรทั้ง 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์ต่อกันและสามารถส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในความเป็นเลิศขององค์กร และยังส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวในการประยุกต์ใช้งานในแต่ละองค์กรอาจมีความสำคัญในการเริ่มต้นแตกต่างกัน แต่สุดท้ายจำเป็นต้องให้ทุกตัวมีความสมดุลร่วมกันทุกตัวแปร

โครงสร้าง (Structure)

ความสำคัญในหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง คือ การจัดการองค์กร (Organizing) เพื่อกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุในพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน อำนาจหน้าที่ของบุคลากร การจัดกลุ่มงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องสัมพันธ์กันต่อการส่งมอบงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป ด้วยความเรียบร้อย มีคุณภาพ ตรงตามเวลา เพื่อจะได้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ใช้สินค้าและบริการขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรจะเกี่ยวข้องของ

กับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การรายงานของบุคคลผู้บริหารอย่างรวดเร็วที่สุด ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ทันต่อสภาพการณ์ขณะนั้น ซึ่งจะต้องไม่เกิดความซ้ำซ้อน และก่อความสับสนต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือเกิดความขัดแย้ง เกิดการเกี่ยงงานความรับผิดชอบ จนทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรอย่างสูญเปล่า สูญเสียต้นทุน สูญเสียเวลา สูญเสียลูกค้าและสูญเสียความเชื่อมั่นต่อการให้บริการขององค์กร ทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับงานขององค์กรและผลงานมีการลื่นไหลไม่สะดุดหนึ่ง ถ้าซ้ำหรือเรียกว่าเกิดคอขวด (Bottleneck) ก็จะทำให้เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล โครงสร้างองค์กรมีผู้ให้ความหมายหลากหลายแต่ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

บราเดจช์ (Bradach. 1996: 3) กล่าวถึงโครงสร้างว่า จะเกี่ยวข้องกับงาน (task) และพนักงาน (people) ที่ได้มีการกระจายงานและแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยพื้นฐานก็จะเป็นในเรื่องของความสัมพันธ์ของกลุ่มกิจกรรมต่างๆ และการรายงานในหน่วยย่อยๆ ขององค์กร เป็นกลไกการประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรนั่นเองเป็นเรื่องท้าทายผู้นำองค์กร คือ การที่สร้างความสมดุลในความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องบูรณาการสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ ตัวอย่าง ปัญหาทั่วไปในการพัฒนาการผลิตมักจะเป็นเรื่องการขาดประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน หน่วยงาน ออกแบบ และหน่วยงานตลาด การแยกหน่วยงานออกจากกัน จะช่วยให้การพัฒนาสินค้ามีความรู้เชิงลึกของแต่ละในหน้าที่งาน ซึ่งอาจจะดูว่าจะยุ่งยากในการประสานงานในการดำเนินการที่ต้องไขว่ข้ามหน่วยงานกัน (across department) องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการติดต่อวิธีการทำงานไขว่ข้ามหน่วยงานกันได้ เนื่องจากอาจเกิดภาวะที่ทำให้ไม่ราบรื่นทางการปฏิบัติงานรูปแบบโครงสร้างองค์กร พื้นฐานจะมี 4 แบบ ได้แก่ รูปแบบตามหน้าที่ (Functional) รูปแบบตามส่วนงาน (Divisional) รูปแบบผสมผสาน (Matrix) และรูปแบบเครือข่าย (Network) องค์กรโดยทั่วไปจะจัดรูปแบบองค์กรเป็นตามหน้าที่ (Function) แต่แต่ละคนก็จะมีหน้าที่เป็นการเฉพาะสถานที่ หรือตามกิจกรรมหลักขององค์กรที่จะนำมาให้เกิดประสพผลสำเร็จในธุรกิจ องค์กรส่วนมากมักจะนำรูปแบบโครงสร้างเหล่านี้มาใช้งาน ประเด็นหลักก็คือ ผู้นำองค์กรต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างที่จะสามารถนำพาพนักงานให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สำหรับการรายงานในองค์กรจะสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยที่จะมีบทบาทอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ หัวใจสำคัญของคำถามรูปแบบโครงสร้างพื้นฐานองค์กรคืออะไร องค์กรมีการกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์อำนาจอย่างไร อะไรเป็นสถานะความสัมพันธ์และอำนาจของหน่วยงานย่อยขององค์กร



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างองค์กร (Structure Organizational)
(Bradach. 1996: 11)

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

ปราชาญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เตสภายน (2555: 211) กล่าวถึง โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ดี เรียบง่าย ธรรมดา มีผู้ปฏิบัติงานระดับอำนาจการมีจำนวนน้อย แผนภูมิองค์กรมีลักษณะแบนราบ ไม่มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชามากเกินไป (ยิ่งมีชั้นมากลำดับ ก็ยิ่งต้องรายงานต่อยาวๆ กันไปเป็นลำดับชั้น) ทำให้เสียเวลาในการติดต่อ แจ้งข่าวสาร และรอรับผลการตัดสินใจ เป็นเวลายาวนานมาก เรียกว่า ระบบเรดเทป หรือระบบงานคั้งคอขวด (Bottle neck) นั่นเอง จึงควรเน้นการกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด สมคิด บางโม (2555: 341) กล่าวถึงกรอบ 7-S ในด้านโครงสร้างการทำงานด้วยรูปแบบเรียบง่าย ยืดหยุ่น กลุ่มงานหรือหน่วยงานขนาดเล็กจะให้ประสิทธิภาพสูง ใช้นโยบายหมุนเวียนพนักงานทำงานในหน้าที่ต่างๆ และโครงสร้างองค์กรควรเป็นแบบผสมผสาน มายด์ทูล (Mind Tools, 2013: online) ได้ตั้งข้อคำถามเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ดังนี้ การแบ่งหน่วยงานหรือทีมงานของบริษัทเป็นอย่างไร ลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร การประสานงานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเป็นอย่างไร สมาชิกหรือพนักงานในองค์กรได้ปรับตัวอย่างไร การมอบหมายในการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างไร

จากกระจายอำนาจหรือควบคุมจากส่วนกลาง และรูปแบบที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เราควรจะทำเป็นอย่างไร วิธีการสื่อสารตามเส้นทางในการทำงานเป็นอย่างไร ชัดเจนและแน่นอน มีสิ่งยืนยันได้

สรุป โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดหน้าที่ของงาน (Task) และพนักงาน (People) เพื่อปฏิบัติงานด้วยความรู้ความชำนาญ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กร จะต้องไม่ซ้ำซ้อน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลักษณะที่แบนราบลำดับชั้นการบังคับบัญชามีน้อย เน้นการทำงานเป็นที่ทีมงานที่มีพนักงานในการอำนวยความสะดวก มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบอย่างมีอิสระ ในสถานะที่องค์กรสามารถควบคุมได้ การรายงานที่รวดเร็ว ติดตามและประเมินผลงานได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ทันทั่วถึง นอกจากนี้ ในส่วนของพนักงานต้องมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของพนักงาน มีการโยกย้ายหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร โครงสร้างองค์กรต้องสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร

อารีย์ ชนะกิจการชัย (2544) ศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นวิธีหนึ่งที่เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันเสรีเชิงธุรกิจเอกชน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง (Leigh, 2010) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการตัดสินใจ องค์ประกอบของการบรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานมี 5 องค์ประกอบ เช่น การสื่อสาร การสนับสนุนของภาวะผู้นำอาวุโส กระบวนการวัดประเมินผล การฝึกอบรมพนักงาน และภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ เอสวอร์ธี (Esworthy, 2011) พบว่า วัฒนธรรมจะคงอยู่บนโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ สอง คุณลักษณะความเป็นเอกลักษณ์และคุณสมบัติขององค์กร สาม โครงสร้างและการนำไปใช้งานในการบริหารเชิงปฏิบัติ เหมือนระบบสินค้าของโรงงานอุตสาหกรรม มีผลกระทบต่อความสนใจตนเอง ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างภายในวัฒนธรรมย่อย สืบบทบาทของหัวหน้า ยังพบว่า มีประโยชน์ต่อเครือข่ายทางสังคม และมีความสัมพันธ์อย่างมาก

สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมีความจำเป็นต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างขององค์กร ตามสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (dynamic) เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีความง่ายต่อการใช้บริการ องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงกฎระเบียบ ลดขั้นตอน กระจายงานและมอบหมายงานที่มากขึ้น กระจายอำนาจให้หน่วยงานมีอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น รวมถึงการให้อำนาจการตัดสินใจ

กับผู้ปฏิบัติงานให้มีอิสระมากขึ้น ลดปัญหาสภาพการรายงานยาวที่มุ่งเข้ามาตัดสินใจที่ส่วนกลางลดลง ทำให้แก้ไขปัญหให้กับลูกค้าได้ล่าช้า จึงจะทำให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่แบนราบ และมีการไขว้การทำงานร่วมกันอย่างเป็นโครงการจะทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด การปรับโครงสร้างองค์กรควรมีการสื่อความถึงเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปยังพนักงาน ควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน

กลยุทธ์ (Strategy)

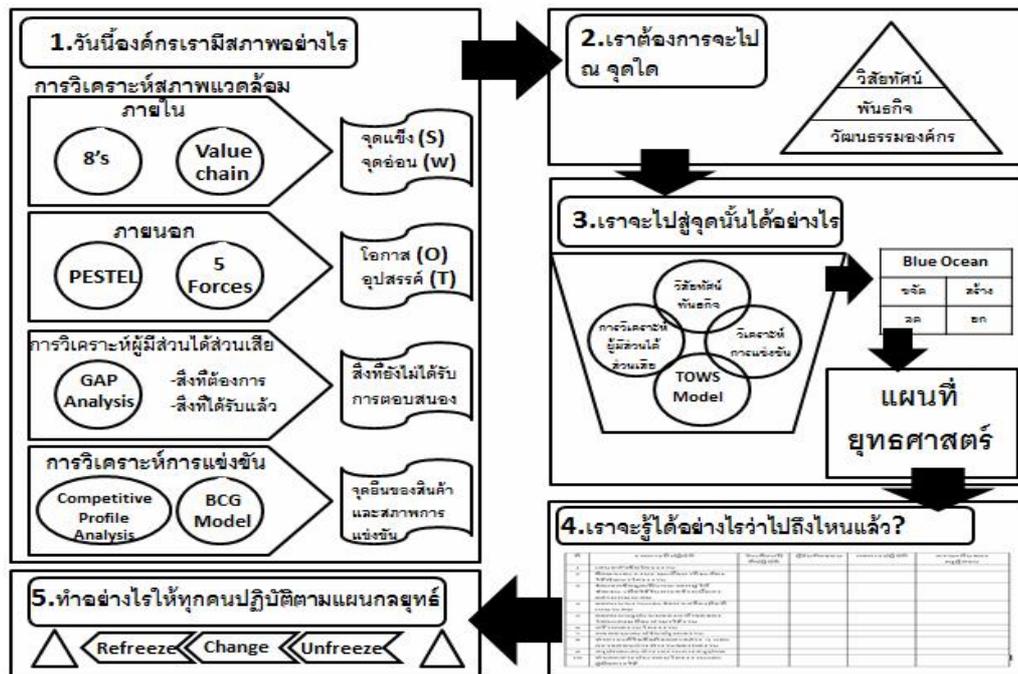
องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศส่วนใหญ่ทุกองค์กร จะมีแผนเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงได้รับการประเมินสภาพองค์กร (SWOT) ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พิจารณาความจำเป็นการนำปัจจัยมาทำการประยุกต์ใช้ในการป้องกันและส่งเสริมให้แผนเชิงกลยุทธ์ดำเนินการได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรให้เกิดบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่เหนือคู่แข่ง โดยแนวทางของผู้บริหารกับแผนกลยุทธ์จำเป็นจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing) วางแผนกำหนดกิจกรรมให้ถูกต้องกับเป้าหมายขององค์กร ในส่วนของผู้บริหารระดับกลางระดับต้นรวมถึงพนักงานก็ต้องปฏิบัติในสิ่งที่แผนกำหนดไว้ให้ถูกต้อง (doing thing right) ดังนั้น แผนกลยุทธ์จะดีเพียงใด อยู่ที่ความใส่ใจของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ทุกคนต้องมีส่วนร่วม แผนเชิงกลยุทธ์นั้นก็มีความสำคัญที่จะเอาชนะคู่แข่ง

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อจะได้ประโยชน์ที่ยั่งยืน (Sustainable) จากการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง ตัวอย่าง เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (low-cost strategy) เป็นการผลิตเชิงเศรษฐกิจที่ประหยัด หรือระบบการส่งมอบสินค้าที่ดีเยี่ยมเพิ่มคุณค่าต่อลูกค้ามากกว่าการแข่งขัน ส่วนบริษัทอื่นๆ อาจจะเป็นกลยุทธ์ในความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษในลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ หรือจะเป็นด้านนวัตกรรมในการขายและการให้บริการ กลยุทธ์ควรจะเป็นแนวทางที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique value) เฉพาะของบริษัทมาดท์ทูล (Mind Tools. 2013: online) หัวใจสำคัญของคำถามคือ อะไรเป็นจุดที่บริษัทจะเกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนจากการแข่งขัน เช่น ราคา (Cost) คุณภาพ (Quality) การบริการ (Service) ผู้นำทางเทคนิค (Technical leadership) อะไรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท เช่น การเจาะเข้าสู่ตลาดใหม่ (penetrating new market) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product development) การปรับปรุงการบริการลูกค้า (improving customer service) ได้ตั้งข้อคำถามเกี่ยวกลยุทธ์ ดังนี้ อะไรเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเรา ทำอย่างไรที่องค์กรของเราจะบรรลุวัตถุประสงค์ ทำอย่างไรที่องค์กรของเราจะสร้างแรงกดดันให้เกิดขึ้นในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง

อย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้ามาซื้อขายกับองค์กรของเรา ทำอย่างไรองค์กรของเราจะปรับตัวเข้ากับประเด็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์; และคณะ (2554: 19) กล่าวถึง กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน มีคำตอบง่ายสองประการ ได้แก่ องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to competed) และองค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to competed) โดยคำถามแรกนั้นจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไรและการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร ส่วนคำถามที่สอง จะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาลูกค้าอย่างไร กลยุทธ์ไม่ควรเป็นสิ่งที่ยุ่งยากหรือสลับซับซ้อน แต่ควรจะเป็นสิ่งที่ย่อย ตรงไปตรงมาและทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถที่จะเข้าใจได้ง่ายที่จะสื่อสารและทำความเข้าใจ จักร ดิงศภทิพย์ (2553: 4-9) กลยุทธ์ (Strategy) คือ เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่คุณจะทำในสิ่งที่คุณต้องการจะเป็นและที่สำคัญที่สุด จตุพร สังขวรรณ (2557: 213-214) กล่าวถึง การจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ทั่วทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของผู้นำองค์กร ซึ่งประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในมิติของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำการสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการองค์กร เพื่อความมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

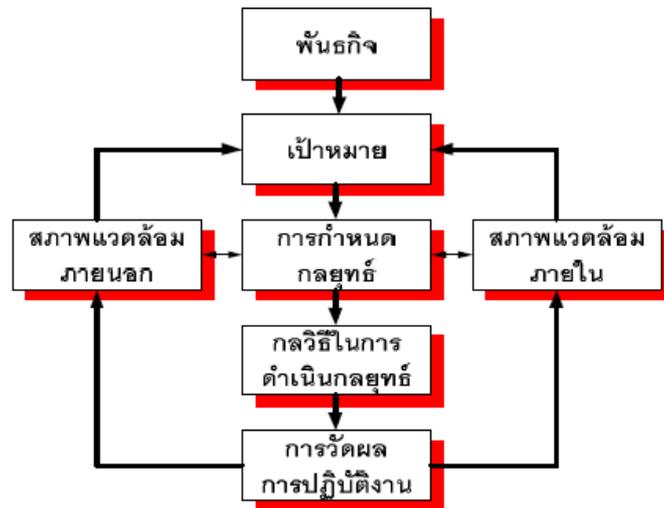


ภาพประกอบ 6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เชิงบูรณาการ
(จตุพร สังขวรรณ. 2557: 214)

จากภาพประกอบ 6 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแนวทางบูรณาการ ถูกแบ่งออกเป็น 5 คำถาม คือ วันนี้องค์กรของเรามีสถานภาพเช่นไร เราต้องการจะไป ณ จุดใด เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เราจะรู้ได้อย่างไรว่าไปถึงไหนแล้ว ทำอย่างไรให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้

กระบวนการของกลยุทธ์ (Strategic Process) มายด์ทูล (Mind Tools. 2013: online) ระบุถึงสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจก็คือ แนวทางที่เป็นกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรม ที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) กระบวนการดังกล่าวปรากฏดังภาพประกอบ 6 จากภาพจะเห็นได้ว่า เรากำหนดกลยุทธ์จากพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์กร และเป็นสิ่งที่ยังคงมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้นจากพันธกิจที่มีอยู่ ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร ผู้กำหนดเป้าหมายดังกล่าว จะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งตลาดและสภาพธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักภายในองค์กรเป็นอย่างดีการกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปมักเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หน่วยธุรกิจและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อเป้าหมายสำคัญขององค์กร เมื่อ

จัดทำแผนการปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จึงค่อยขยายความวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

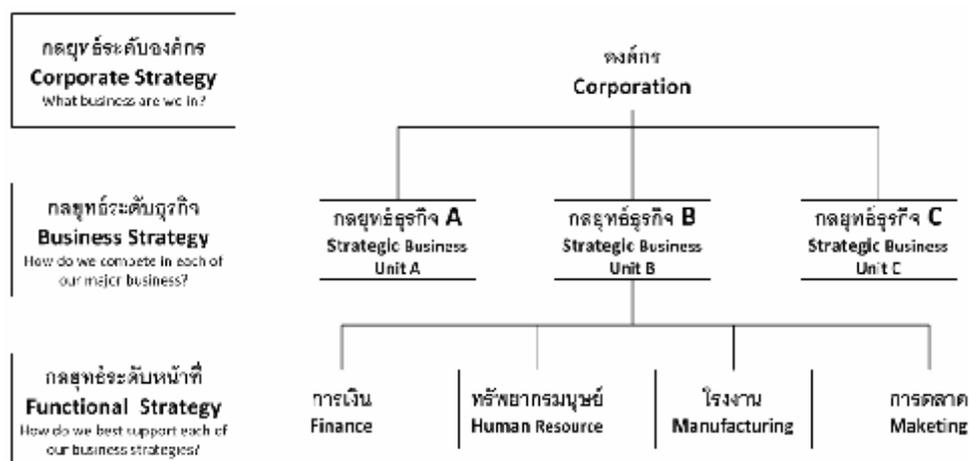


ภาพประกอบ 7 กระบวนการกลยุทธ์
(จักร ดิงศรัทีย. 2553: 14)

จักร ดิงศรัทีย (2553: 13-17) กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจ (mission) ขององค์กร การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะภายในขององค์กรอย่างดี มีปัจจัยอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายกระบวนการประเมินสภาพภายนอกและภายใน ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆ ได้ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และอุปสรรคร้ายคุกคาม (threats) จากการใช้เทคนิคในการประเมินสมรรถนะขององค์กรนี้ ก็จะทำให้องค์กรทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง นอกจากนั้นยังทราบถึงโอกาสที่องค์กรจะได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน จากนั้นแล้วก็นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ มีการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ (operating unit) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรึกษาหารือ และกลั่นกรองแผนงาน ผลก็คือจะเกิดเป็นกระบวนการวางแผนที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยระดับปฏิบัติการนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำและทิศทางที่ควรมุ่งไปให้ถึง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของ

หน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะทำให้พวกเขาเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ หน่วยงานระดับปฏิบัติการถือเป็นศูนย์กลางในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานดังกล่าวจะมีส่วนผสมของความเป็นผู้นำ มีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล องค์กรใดที่ละเลยไม่ผนวกเอาหน่วยงานระดับปฏิบัติการเข้าไปไว้ในกระบวนการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว ก็มักจะได้รับผลสัมฤทธิ์ที่ต่ำกว่าองค์กรที่ให้หน่วยงานระดับปฏิบัติการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมพลังและความมุ่งมั่นของบุคลากร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นความท้าทายสูงสุดในการบริหารจัดการ พนักงานจะต้องรู้สึกและกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ และรับรู้ว่าคุณค่าของการปฏิบัติตามแผนจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับแรงจูงใจอย่างดีให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นปัจจัยเสริมแรงต่อความอดทนในการทำงาน การจัดทำแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้นำของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติการจะสอดคล้องและประสานกันได้อย่างลงตัว รวมทั้งสามารถเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ ไม่มีกลยุทธ์ใดที่จะอยู่ค้ำฟ้า ไม่ว่าจะเป็นเลิศเพียงใดก็ตาม เนื่องจากสภาพแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถสร้างประสิทธิผลและผลกำไรได้ตลอดไป ผู้นำองค์กรจึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง สุธี พนาวรร; และจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย (2553: 64-67) กล่าวสรุปกลยุทธ์ตามแนวทางของ ปีเตอร์ส ดรักเกอร์ ไว้ที่น่าสนใจ กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและแนวแน่ทุ่มเทต่อการตัดสินใจนั้น ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ไม่ว่าจะบริษัทใหญ่หรือเล็ก วิถีเอาชนะและอยู่รอดมีเพียงทางเดียว นั่นคือ "การเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและทุ่มเททรัพยากรทุกอย่างลงไปที่นี่" การกระจายทรัพยากรลงไปหลายอย่างๆ จะทำให้ประสิทธิภาพของแต่ละอย่างลดลง ในธุรกิจก็เหมือนกันในช่วงแรกอาจจะทำอะไรหลายๆ อย่างในบริษัทได้ แต่พอเติบโตได้ในระดับหนึ่งก็ต้องแยกตัวออกเป็นบริษัทย่อย กลยุทธ์อันทรงประสิทธิผลมีปัจจัยสามประการที่ทำให้กลยุทธ์เกิดประสิทธิผล ประการแรกจะต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหาที่แท้จริง ทั้งนี้เพราะหน้าที่ของบริษัทคือการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ความเข้าใจถึงปัญหาจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของทั้งปวง ประการที่สอง ธุรกิจคือการแก้ปัญหาให้ลูกค้า จึงต้องตัดสินใจให้ชัดเจนว่าต้องการทำธุรกิจในด้านใด ซึ่งหมายความว่า คุณต้องการแก้ปัญหาเรื่องอะไรให้ลูกค้า ประการที่สาม เราไม่ได้แก้ปัญหาให้กับลูกค้าฟรีๆ เพราะฉะนั้น สินค้าหรือบริการของเราต้องดีกว่า ให้คุณค่าที่มากกว่าเมื่อลูกค้านำไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ซึ่งต้องพัฒนามาจากจุดแข็งของบริษัทอย่างต่อเนื่องทั้งยกระดับสิ่งที่มีอยู่และเพิ่มจุดแข็งนั้นเอง กลยุทธ์จะมีประสิทธิผลได้อันดับแรก ปัจจัยทั้งสามที่กล่าวมาจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และต้องสอดคล้องกันเองด้วย จะต้องสื่อสารให้กับพนักงานทุกคน ทั้งพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวเข้าใจอย่างถ่องแท้ พอร์เตอร์

(Porter. 1996: 6-10) กลยุทธ์ คือ การสร้างคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท มีการจัดกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง จึงเป็นความสำคัญของตำแหน่งทางกลยุทธ์ของบริษัท ที่จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างหลากหลายหรือเฉพาะเจาะจงแตกต่างจากคู่แข่งชั้น ด้วยกิจกรรมที่ดีและหลากหลายตามความต้องการของลูกค้าและเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั้งหมด บริษัทก็จะสามารถที่จะมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ (Operational Effectiveness) และจะเป็นกำหนดผลการดำเนินการ ตำแหน่งกลยุทธ์ จะมี 3 ลักษณะ คือ กำหนดตำแหน่งบริษัทบนฐานการผลิต กำหนดตำแหน่งบริษัทสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเป้าหมายในความต้องการ การวางตำแหน่งบริษัทในแนวทางการเข้าถึงลูกค้าจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเข้าถึงลูกค้าได้แบบเป็นภูมิศาสตร์หรือตามขนาดของลูกค้า เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2008: 214) การจัดการกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่แบ่งได้ออกเป็น 3 ระดับ ที่ได้มีการกำหนดและสามารถนำไปดำเนินการในทางปฏิบัติ ได้แก่ ระดับองค์กรหรือบริษัท (Organizational or Corporate level) ระดับธุรกิจ (Business level) และระดับหน้าที่ (Functional level) แสดงดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ (Schermerhorn. 2008: 214)

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2008: 214) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ในทิศทางขององค์กรในการที่จะทำให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันและเกิดความยั่งยืน ธุรกิจจะต้องตอบคำถามในเชิงกลยุทธ์ให้ได้ เช่น ควรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัท หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนทิศทางของบริษัท การตัดสินใจกลยุทธ์ในระดับบริษัทจะสัมพันธ์กับการได้มาและจัดสรรทรัพยากร เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ ความหลากหลายที่สอดคล้องกับแนวทางของธุรกิจ (Business portfolio) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business

Strategy) เป็นกลยุทธ์สำหรับเพียงธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งหรือผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งเฉพาะ เป็นกลยุทธ์เบ็ดเสร็จในอุตสาหกรรมหรือตลาดเฉพาะที่มีขนาดใหญ่ เรียกว่า กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ (**Strategic Business Unit: SBU**) คำถามเชิงกลยุทธ์ คือ เราจะทำอย่างไรกับอุตสาหกรรมหรือตลาดนี้สำหรับลูกค้า การตัดสินใจทางธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับส่วนผสมของสินค้าและบริการ ความสะดวกในตลาดพื้นที่เทคโนโลยีใหม่ เหมือนบริษัทในธุรกิจเฉพาะ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจก็เป็นเช่นเดียวกับกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (**Functional Strategy**) เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่จะนำไปดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้จะเน้นไปที่กิจกรรมในกิจกรรมเฉพาะตามหน้าที่ เช่น การตลาด โรงงาน การเงิน หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คำถามเชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ เรามีทรัพยากรอะไรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด การเลือกที่จะนำไปใช้กับกลยุทธ์ระดับธุรกิจของเรา คำตอบที่เหมาะสมเพื่อการเลือกแนวทางที่จะดำเนินการจัดการภายในให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ การบริการลูกค้า หรือนวัตกรรม

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์

พีช; และโรบินสัน (Pearce; & Robinson. 2011: 2) ความหมาย กลยุทธ์เป็นการกำหนดการตัดสินใจและการกระทำที่มีรูปแบบแผนและวิธีการนำไปปฏิบัติ โดยการวางแผนให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบรูปแบบพันธกิจของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของบริษัทการวิเคราะห์และการสะท้อนถึงเงื่อนไขและความสามารถภายในของบริษัทการเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทเกี่ยวข้องกับการแข่งขันและองค์ประกอบบริบททั่วไป การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมของบริษัทกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมภายนอก การพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้นและกลยุทธ์ระยะสั้นที่จะเข้ากันได้กับการเลือกกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่เป็นกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมที่จะทำให้บรรลุความต้องการบริษัท การเลือกกลยุทธ์เพื่อดำเนินไปปฏิบัติ โดยจะหมายถึงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน กำลังคน โครงสร้าง เทคโนโลยีและระบบการให้รางวัลที่สำคัญการประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ที่นำเข้ามาและตัดสินใจสำหรับอนาคต ปราชญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เสาภายน (2555: 211) กล่าวถึง กลยุทธ์ (Strategy) จะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ดีทำอย่างไร จะครองตลาดอย่างไร ทำอย่างไร จึงจะผูกใจลูกค้าให้ซื้อผลิตภัณฑ์ต่อแบรนด์ได้ วางกลยุทธ์ทางการตลาดให้สินค้าขายดีให้ซื้อติดปากประชาชนผู้บริโภค หากเป็นงานบริการ ก็วางแผนแผนกลยุทธ์ให้ผู้บริโภคพึงพอใจต่อการให้บริการนั้นและบอกต่อๆ ไป วางแผนกลยุทธ์ให้มีชัยเหนือคู่แข่ง ให้สามารถแข่งขันได้ดีกว่า เช่น ราคาถูกกว่า ปริมาณมากกว่า คุณภาพสูงกว่า ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากกว่า สมคิด บางโม (2555: 341) กล่าวถึงด้านกลยุทธ์การให้ความสนใจลูกค้าอย่างแท้จริง โดยยึดหลักสนใจการบริการลูกค้า รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เน้นคุณภาพของสินค้าและบริการ ชัยรัตน์ จุสปาโล (2553: 34) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่นำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่างๆ

มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ วิลเลียม (Williams. 2009: 33-36) สรุปเกี่ยวกับกระบวนการทางกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นอะไรที่ผู้จัดการทุกๆ คน จะต้องเข้าใจ แนวความคิด มีเจตคติต่อกระบวนการอย่างตั้งอกตั้งใจที่จะตัดสินใจต่อผลพวงที่จะเกิดขึ้นมาในอนาคต โดยการวางแผนจะต้องไม่ใช่การพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่จะตอบคำถามว่าจะทำบางสิ่งบางอย่างอย่างไรภายในองค์กร คำถามที่ค่อนข้างง่าย ๆ ว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องทำภายในองค์กรและมันจะต้องไม่เป็นกระบวนการที่โดดเดี่ยว แต่ต้องเป็นกระบวนการภายในองค์กร ต้องมีความเข้าใจอย่างหลากหลายในสายการบังคับบัญชา (disciplines) รวมถึงนโยบายธุรกิจ (business policy) และต้องเข้าใจในทฤษฎีองค์กร (organizational Theory) กลยุทธ์และการวางแผนจำเป็นต้องมีบทบาทอำนาจการที่จะวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยส่วนกลางเพื่อที่จะได้รับการจัดเป็นระบบระเบียบอย่างมีแบบแผนในการช่วยการดำเนินการขององค์กร เพื่อจัดสรรทรัพยากรกับกลยุทธ์ที่สำคัญและโดดเด่น โดยมีความคาดหวังในการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างตรงกันข้ามกับที่ผ่านมา การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสื่อสารอย่างเป็นทางการ (formal) เป็นระบบ (systematic) มีวิธีการตัดสินใจเชิงบูรณาการทั้งองค์กรร่วมกัน และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและแน่ใจว่าองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนร่มที่จำเป็นจะต้องครอบคลุมกระบวนการจัดการอย่างหลากหลายขององค์กร ซีนซ์ (Saenz. 2010: 23) กล่าวถึง การวางแผนธุรกิจหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Business Planning or Strategic Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายธุรกิจระยะยาว โดยมีการวางแผนและการนำปฏิบัติอย่างเป็นทางการที่มีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ ในกระบวนการจะประกอบด้วยความพยายามของเจ้าของธุรกิจ (Owner) และผู้จัดการ (managers) โดยเกี่ยวข้องด้วยการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของธุรกิจ (Strengths) และโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity) ต่อการลงทุนในเป้าหมายทั่วไปและงานที่จะทำ ให้แต่ละขั้นตอนบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น เพลลี่ (Perry. 2012: 14-16) กล่าวถึงแบบจำลองการบริหารจัดการองค์กรที่นำเอาบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balance Scorecard) โดยวิธีการพยายามวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินขององค์กร ซึ่งก่อนหน้านั้นมุ่งไปที่วิธีวัดผลการปฏิบัติงานทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก จากการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในสถานะที่มีความสำคัญที่จะเป็นผลงานออกมา จะมีการปรับปรุงวิธีการและควบคุมองค์กร บาลานซ์สกอร์การ์ดได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นพันธกิจและกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และการวัดผลและการจัดการองค์กรในสี่มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ซึ่งมุมมองด้านการเงินจะเป็นการระบุถึงสิ่งที่จะเป็นตัวแสดงผลออกมา (Indicator) และมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงส่วนที่เป็น

ระดับล่างสุดที่สำคัญ (bottom-line) ภายในองค์กร สำหรับการวัดนี้จะนำโดยในเทอมของผลประโยชน์ องค์กร ซึ่งในสามมุมมองที่เหลือ คือ ลูกค้า (Customer) กระบวนการภายในธุรกิจ (internal business process) และการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (learning and growth) ส่วนการระบุตัวแสดงผลที่ต้องการ มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาและการครองส่วนแบ่งการตลาดที่ดีเช่นเดียวกัน ในมุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (internal business processes) เป็นการวัดความคงอยู่ของกระบวนการและการนำมาซึ่งกระบวนการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงินหรือวัตถุประสงค์ในความต้องการของลูกค้า ที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมในตลาดใหม่ๆ หรือความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับในส่วนมุมมองของ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth) บาลานซ์สกอร์การ์ด ระบุในกรอบของความจำเป็น ภายในขององค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนกับความเติบโตขององค์กร ที่จำเป็นต้องเรียนรู้และยอมรับกับ เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งสี่มุมมองนี้ผู้บริหารองค์กรต้องเชื่อมโยงเป้าหมายและการวัดผลเป็นพิเศษ ในมุมมอง ของลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ และการเรียนรู้และการเติบโต ดังนั้น บาลานซ์สกอร์การ์ดนี้จะเป็น ตัวสร้างกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ และเพียงพอที่จะขับเคลื่อนในการจะจัดการทางธุรกิจที่ ยุ่งยากให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

ตาราง 2 สรุปตัวอย่างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้วยบาลานซ์สกอร์การ์ด

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์	การวัดกลยุทธ์	
	การครอบคลุมผล	ตัวแสดงผล
มุมมองด้านการเงิน (Financial)		
F1-การนำกลับมาปรับปรุง	ผลตอบแทนการลงทุน (ROI)	
F2-การขายส่วนผสมของรายได้	การเติบโตของรายได้	ส่วนผสมของรายได้
F3-การลดโครงสร้างของต้นทุน	การเปลี่ยนแปลงต้นทุน	
มุมมองด้านลูกค้า (Customer)		
C1-การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า จากผลิตภัณฑ์และพนักงาน	ส่วนแบ่งการตลาด	ความสัมพันธ์เชิงลึก
C2-การเพิ่มความพึงพอใจหลังการขาย	การคงอยู่ของลูกค้า	การสำรวจความพึงพอใจ
กระบวนการภายใน (Internal)		
I1-ความเข้าใจต่อลูกค้าของเรา		
I2-การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่	รายได้จากผลิตภัณฑ์	การพัฒนางานวิจัย ผลิตภัณฑ์
I3-ความสอดคล้องในการขายผลิตภัณฑ์	สัดส่วนในการขาย	เวลาต่อลูกค้า
I4-ประสิทธิภาพของต้นทุนต่อลูกค้า	เปลี่ยนแปลงส่วนผสมของจำหน่าย	
I5-ปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยสุด	อัตราการผิดพลาดในการบริการ	
I6-ความรับผิดชอบในการบริการ	การดำเนินการได้ตรงตามเวลา	
การเรียนรู้ (Learning)		
L1-กลยุทธ์การพัฒนาทักษะ	อัตราส่วนการกระจายงาน	
L2-การให้ข้อมูลกลยุทธ์	การให้ข้อมูลด้านกลยุทธ์	
L3-การปรับเป้าหมายส่วนบุคคล	ความพึงพอใจของพนักงาน รายได้ของพนักงาน	การปรับปรุงเป้าหมาย ส่วนบุคคล

ที่มา: เพลรี่ (Perry. 2012: 14-16)

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ที่องค์กรต้องการ
อยากจะเป็นในอนาคตในระยะยาว แล้วจัดทำแผนงานการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เริ่มด้วยการกำหนด
วิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดพันธกิจที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ และจากนั้นก็มาทำการกำหนด
แผนเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร แผนกลยุทธ์จำเป็นต้อง
สื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับให้มีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการแผนกลยุทธ์สิ่งใดที่องค์กรควรทำ และไม่ควรทำ การให้ความสำคัญต่อลูกค้า มีการวัดประเมินผลแผนการดำเนินการของกลยุทธ์ การปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด ในความเชี่ยวชาญขององค์กร เพื่อการลดข้อปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน พร้อมทั้งหาแนวทางที่จะนำมาซึ่งโอกาสที่องค์กรจะมีความสามารถเหนือคู่แข่งขึ้น ด้วยการนำจุดแข็งขององค์กรมาสร้างความแตกต่างอย่างมีคุณค่าเป็นที่ต้องการของลูกค้า อย่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร คู่แข่งไม่สามารถจะลอกเลียนแบบได้ โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ราคายุติธรรมและการบริการที่สะดวก รวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และยังต้องตอบสนองต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ต่อประเทศ ต่อสังคมชุมชน ต่อลูกค้า ต่อคู่ค้า ต่อพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับด้านกลยุทธ์

ชัยรัตน์ จุสปาโล (2553) กล่าวถึง ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ธุรกิจ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวางแผนทั้งกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้และการสื่อสารระหว่างผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศกับผู้บริหารธุรกิจ มันทนา เพ็งแจ่ม (2554) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศ ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซีนซ์ (Saenz. 2010) ศึกษาความสำคัญของธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจให้ยั่งยืน ความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็ก การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาหลักการหรือเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ (business successes) บราวน์ (Brown. 2008) ศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดย่อมในด้านของรูปแบบ (Modeling) การจำลอง (Simulation) และการฝึกอบรมในอุตสาหกรรม (Training Intdustry) ผู้ประกอบการ ยืนยันว่า 24.8% ไม่ได้เขียนแผนธุรกิจ จากการทดสอบสมมติฐานของแต่ละคำถามวิจัย ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการเติบโตของธุรกิจและระดับความซับซ้อนของกิจกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และระยะเวลาของธุรกิจในอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เปอริ (Perry. 2012) ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม เห็นว่าแผนเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางแผนเชิงธุรกิจมีความสัมพันธ์และมีความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในธุรกิจขององค์กรในอนาคตอีกด้วย กลยุทธ์สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจองค์กรจากคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมาจากผู้บริหารและสื่อสารมายังพนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วม การวางแผนจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลแนวโน้มสถานการณ์ทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร รวมถึงสถานการณ์ของโลกด้วย การวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

ระบบ (System)

ระบบขององค์กรเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การนำวัตถุดิบหรือความต้องการของลูกค้า เข้าสู่ระบบภายในองค์กร จากนั้นก็เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) สิ่งที่น่าเข้ามา ด้วยการผ่านกระบวนการปฏิบัติการ (Process) ขององค์กรต่างๆ ให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ที่เป็นสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่น คำสั่งซื้อของลูกค้าเข้าสู่ระบบการขายสินค้าขององค์กร จากนั้นก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ข้อมูลคำสั่งซื้อของลูกค้าไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยระบบการผลิต หน่วยระบบจัดส่งสินค้า หน่วยระบบบัญชีการเงิน และระบบหน่วยติดตามหนี้ และสุดท้ายคือการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าให้ถูกต้องตามความต้องการทั้งปริมาณ ชนิด คุณภาพ ทันเวลาส่งมอบลูกค้า ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของระบบให้สามารถทำงานได้ประสิทธิภาพอย่างมีสม่าเสมอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ระบบในปัจจุบันนี้จะนำเอาเทคโนโลยีเข้าปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน ทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวดเร็วขึ้น และใช้เวลาอันน้อยลง ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 6) ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบและระบบรองๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การสร้างสิ่งหนึ่งที่เป็นภาพรวมขึ้นมา เช่น รถยนต์สามารถพิจารณาในแง่ของระบบได้ เพราะถูกสร้างมาจากระบบรองต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบการสันดาปหรือการเผาไหม้ ระบบไอเสีย ระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งแต่ละส่วนประกอบหรือระบบรอง มีส่วนในการสนับสนุนระบบทั้งหมด ถ้าปราศจากการหน้าที่ของแต่ละส่วนอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ระบบรวมก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมแต่อย่างใด องค์กรเป็นระบบสังคมที่ถูกสร้างขึ้นมาจากการผนวกกันของระบบรองหลายๆ ระบบ ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัล การควบคุม และกระบวนการสื่อสาร อยู่ภายใต้ระบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ระบบรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับระบบรองทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบัญชีในองค์กรธุรกิจทุกแห่งเป็นระบบของสิ่งที่ใส่เข้าไป การเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ (Input-Conversion-Output System) ที่นำเอาทรัพยากรมาเปลี่ยนเป็นสินค้าและบริการ และส่งต่อผลลัพธ์นี้ไปสู่ลูกค้าและบุคคลอื่น นอกจากนี้ระบบองค์กรยังสามารถเป็นได้ทั้งระบบเปิดและระบบปิด โดยระบบปิดปฏิบัติการโดยปราศจากการแทรกแซงจากภายนอก ตัวอย่างเช่น ภายในสำนักงาน พนักงานทราบว่ แต่ละครั้งที่เปิดสวิตช์ไฟก็จะเปิดขึ้น ยกเว้นหลอดจะเสีย สำหรับระบบเปิด คือ ระบบที่อยู่ภายใต้แรงกดดัน และสิ่งที่น่าเข้ามาจากภายนอก

องค์กร ที่ทำให้เกิดความซับซ้อนและความยุ่งยาก ในการควบคุมมากกว่าระบบปิด ซึ่งทุกองค์ธุรกิจ เป็นระบบพลวัต ระบบพลวัตเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยธุรกิจอาจเปลี่ยนแปลงการผสมของ สินค้า การเข้าสู่ตลาดใหม่ การปรับโครงสร้างของแหล่งเงินทุน การจ้างผู้บริหารใหม่ หรือการออกแบบ นโยบายทางด้านการชดเชยใหม่ เป็นต้น องค์กรจะถูกเชื่อมโยงกับปัจจัยทางสภาพแวดล้อมผ่านการ แลกเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบธุรกิจ ได้แก่ ผู้จัดส่งสินค้า ผู้ควบคุมกฎ คู่แข่งขันและลูกค้า บราวเดจ์ช (Bradach. 1996: 4) ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ และขั้นตอนการทำงานทั้งหมดขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เป็นพื้นฐานการ ปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร ระบบจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง เพราะว่าเป็น จุดรวมในการบริหารการจัดการ พนักงานจะรับรู้ข้อมูลเหล่านั้น และอะไรคือสิ่งที่พวกเขาถูกวัดประเมิน ผลงานแล้ว จะได้รับผลประโยชน์อย่างไร ซึ่งจะมีอิทธิพลมากต่อการจ่ายค่าจ้างจากสิ่งที่ได้กระทำ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ในการจัดการขององค์กร ซึ่งจะรวมไปถึงระบบต่างๆ ได้แก่ ระบบการควบคุมการบริหาร (management control system) ระบบการวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล (performance measurement and reward system) ระบบการวางแผน งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร (planning budgeting and resource allocation system) ระบบสารสนเทศ (information system) และระบบการกระจายสินค้า (distribution system) สำหรับมายด์ทูล (Mind Tools. 2013: online) องค์กรในปัจจุบันนี้ จะเป็นการทำงานแบบที่ทีมงานที่ไขว้ข้ามกัน (cross-function) เกิดภาวะคือ การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานและทีมงานตามผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาใน ความพยายาม การหรือระบบบริษัทโดยการให้มีการสร้างกระบวนการที่ทำงานแบบไขว้ข้ามกันได้ (across) ความสำเร็จในความพยายามในการปรับหรือระบบที่มีอยู่ด้วยการปรับระบบกระบวนการใหม่ ทั้งหมด ได้แก่ การเลื่อนไหลของงานใหม่ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ ระบบสารสนเทศใหม่ และระบบ การจัดสรรเงินทุนใหม่ หัวใจสำคัญของคำถามคือ องค์กรมีระบบที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง เช่น ระบบการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงมีระบบอะไรที่ใช้ในการดำเนิน ธุรกิจ เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกับธุรกิจเดียวกัน คำถามเกี่ยวกับระบบมี ดังนี้ อะไรคือ ระบบการดำเนินงานหลักขององค์กร พิจารณาจาก ด้านการเงิน และด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดย จะต้องสามารถสื่อสารถึงกันได้ดีและมีเอกสารที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา การควบคุมระบบ เป็นอย่างไร สามารถตรวจสอบ (Monitored) และประเมินผลได้ กฎเกณฑ์และกระบวนการภายในเป็น อย่างไร ทีมงานสามารถใช้ข้อมูลติดตามได้ ธนากร สังเขป (2556: 32-40) กล่าวถึง ทฤษฎีระบบ (System Theory) คุณสมบัติของหน่วยระบบ หน่วยระบบมีคุณสมบัติประการต่างๆ คือ เป็นหน่วยทำงาน (Working unit) มีขอบเขต (boundary) มีผลผลิต (product) มีกระบวนการ (process) มีปัจจัยนำเข้า (input) มีบริบท (context) มีผลย้อนกลับ (feedback) ประกอบขึ้นจากหน่วยย่อยระบบ (subsystem unit)

จำนวนหนึ่งเป็นหน่วยอนุระบบหนึ่งของหน่วยอภิระบบหนึ่ง (suprasystem unit) จุดเริ่มต้น (strating unit) และจุดสิ้นสุด (ending point) บนมิติเวลา (time dimension) และมีที่มา (past condition) ที่อยู่ (present condition) และที่ไป (future condition)

แนวคิดเกี่ยวกับด้านระบบ

ปราชาญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เสาภายน (2555: 212) กล่าวถึงระบบและวิธีการ (System) ว่า นักบริหารที่มีความสามารถสูง ต้องจัดวางระบบงานไว้เป็นอย่างดี เช่น จัดห้องทำงานให้เรียบร้อย ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจัดโต๊ะทำงานให้สะอาดเรียบร้อย จัดเอกสารเข้าแฟ้มให้เป็นหมวดหมู่ จัดเอกสารแบบ Computerized วางระบบงานบุคลากรให้เป็นระบบ ระเบียบ ชัดเจน บริหารงานด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอนงานเรื่องการวางระบบแก่ลูกน้อง และให้พวกเขาปฏิบัติตาม ช่วยให้คำแนะนำในการวางระบบงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นให้เกิดความสะดวก เรียบง่าย รวดเร็ว และสามารถติดตามงานได้ดีเป็นสิ่งสำคัญ นิยมวิธีการบริหารแบบเดินตรวจ (MWA: Management by Walking Around) สมคิด บางโม (2555: 341) กล่าวถึงกรอบด้านระบบ โดยการมุ่งเน้นปฏิบัติ ยึดหลักการทำให้องค์กรคล่องตัว ทำระบบให้ง่าย มีการทดลองทดสอบปฏิบัติ สุขชัย เมืองรักษ์ (ม.ป.ป.: 62) กล่าวถึงประเด็นหลักการบริหาร คือ การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) แนวทางสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็นระบบ เห็นเหตุปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่อย่างชัดเจนเพราะองค์การนั้นเป็นเรื่องกิจกรรมของคน ทั้งยังเป็นประติษฐกรรมที่สำคัญของมวลมนุษยชาติ องค์การที่เกิดขึ้นนั้นมีสาระสำคัญคือ การอยู่ร่วมกันด้วยดี ประสานสอดคล้อง แบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด เป็นเครือข่ายที่มุ่งสนองเป้าหมายหรือความต้องการเดียวกัน แนวคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้เป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ คือ การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึงการจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้อง ไปแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ดังนั้น การคิดเชิงระบบ จึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์การหรือมีระบบคิดแบบองค์รวมและมีการปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยใช้หลักการกรอบแนวคิดของ TQM ที่มีการระบุองค์ประกอบของการจัดการที่ดีออกเป็น 7 ระบบ คือ 1) ระบบการนำองค์กร 2) ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ระบบการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) ระบบการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ระบบการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ระบบการจัดการกระบวนการ และ 7) ระบบผลลัพธ์ขององค์กร ระบบทั้งหมดเป็นระบบภายในองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราจัดการไม่ได้

สรุป ระบบ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อยๆ หลายๆ ส่วนมารวมกันเป็นหรือเชื่อมโยงกันจนเป็นระบบหลักขององค์กร เพื่อให้การทำงานขององค์กรเกิดความลื่นไหล ไปในทิศทางที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องเดียวกัน จากจุดเริ่มต้นของงานไปจนถึงสิ้นสุดที่ออกมาเป็นผลลัพธ์หรือผลสำเร็จขององค์กร ได้แก่ สินค้าหรือบริการ การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการที่จะทำให้เกิดลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร ระบบหลักขององค์กร ได้แก่ ระบบการเงิน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการผลิต ระบบการซ่อมบำรุง ระบบการจัดซื้อจัดหาพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยในปัจจุบันระบบจะเป็นการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านระบบ

ลัดดา เจียมจิตต์ตรง (2553) ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ผลการวิจัยได้ระบบที่ประกอบด้วยส่วนข้อมูลกลางเป็นหน้าเว็บหน้าหลัก ส่วนงานหลักจัดเก็บเอกสารความรู้ ลงทะเบียนเอกสารความรู้และจัดเก็บข้อมูลผู้รู้ ส่วนสนับสนุนเป็นชุมชนนักปฏิบัติและกระดานแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินผลการใช้งานระบบอยู่ในเกณฑ์ดี สุรัชย์ ศรีสารคาม (2549) ศึกษาการพัฒนาระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทย โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้าปรับใช้ในการบริหารงานและการใช้งานในระบบอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจนทำให้เกิดการจัดทำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐ พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจมากถึงร้อยละ 78.8 โดยเฉพาะคุณภาพของผู้ให้บริการควบคู่ไปกับระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดทำระบบการทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติของประเทศไทยที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล คุณภาพ คุณธรรม และความต่อเนื่องของผู้บริหารและทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กร พัฒนิจ โกฎจนาท (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการปรับระบบ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แสดงว่า หากมีการประเมินนวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่ดียอมทำให้เกิดการยอมรับตามมาด้วย คิง (King, 2007) ศึกษาการจัดการระบบสำหรับการลงทุนรวมของเจ้าของกิจการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการลงทุน ผลลัพธ์ (a) ค้นหาข้อมูลประวัติอย่างง่าย (b) มีตัวชี้วัดในการตัดสินใจส่งเสริมการลงทุน (c) การติดตามตรวจสอบตลอดจนวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ และการนำประวัติมาใช้ประโยชน์ และ (d) การเชื่อมโยงโดยตรงกับการลงทุนรวมของกิจการแต่ละราย เพียร์สัน (Pierson, 2010) ศึกษาการปรับปรุงระบบการจัดการองค์กรเพื่อการสนับสนุนเครื่องมือการตัดสินใจในการวางแผน โดยใช้เทคโนโลยีขององค์กรเป็นพื้นฐาน โดยมีความต้องการระบบจัดการใหม่ๆ ความสามารถใหม่ๆ

ความสามารถในการให้บริการต่อความต้องการลูกค้าภายนอกและภายใน ธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีขององค์กรด้วยรวดเร็วและต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงธุรกิจหรือองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีความสามารถต่อการวิเคราะห์การเปลี่ยนจากมุมมองของระบบหนึ่ง และทำอย่างไรระบบจะสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision-making System) สามารถที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การตัดสินใจขององค์กรต้องทำเป็นกระบวนการ (Process) ที่จะสนับสนุนธุรกิจ เช่น การเกิดคอขวด (bottlenecks) ต่างๆ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากระบบกระบวนการสนับสนุนตัดสินใจ (Decision-Support System: DSS) และระบบกระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making System) เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการ

สรุป ผลงานวิจัยเกี่ยวกับระบบ ในการปฏิบัติงานขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานให้กับพนักงานที่รับผิดชอบที่จุดนั้นๆ และการเชื่อมโยงส่งมอบงานต่อหน่วยงานที่อยู่ถัดไปได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้งานขององค์กรดำเนินการไปจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ต้องการ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดทำข้อกำหนดและระเบียบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้ไม่เกิดความสับสนในระหว่างเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง การกำหนดวิธีการทำงานต่างๆ ก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้สินค้าและบริการขององค์กร ระบบงานต่างๆ ของแต่ละองค์กรย่อมมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจขององค์กร แต่โดยหลักการส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันไปในรายละเอียดปลีกย่อย และขนาดขององค์กร รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น ระบบการบริหาร ประกอบด้วย ระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบการวางแผน ระบบการบริหารโครงการ ระบบหลักการจัดการธุรกิจ ระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดฝึกอบรม ในด้านการเงิน ประกอบด้วย ระบบบัญชี ระบบงบประมาณ ระบบการเงิน ระบบสินเชื่อและติดตามหนี้ ในด้านระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย ระบบจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ระบบข้อมูลเครื่องจักรอุปกรณ์ ระบบการวางแผนการผลิต ระบบควบคุมการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดส่ง ในด้านของงานขายสินค้า ประกอบด้วย ระบบบริหารคำสั่งซื้อ ระบบการบริหารลูกค้าและข้อร้องเรียน ระบบงานผู้แทนขายสินค้า เป็นต้น โดยทั้งนี้ ระบบต่างๆ นั้นจะต้องสนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการได้คุณภาพ ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ทันเวลาในการส่งมอบ และไม่มีข้อบกพร่องในสินค้าและบริการ ซึ่งผลที่ได้ก็จะทำให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance) บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลนั่นเอง

บุคลากร (Staffing)

ในปัจจุบันเกือบทุกๆ องค์กร ต่างกล่าวกันว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินมีค่าที่สุดขององค์กร การที่บุคคลหนึ่งเข้ามาอยู่ในองค์กร องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นค่าจ้าง ค่าสวัสดิการ ค่าการพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถ สิ่งต่างๆ ที่องค์กรจ่ายไปถือเป็นต้นทุนขององค์กร แต่ความรู้ความสามารถติดอยู่กับตัวพนักงาน เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่ได้ลงทุนแต่ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้โดยตรง องค์กรจำเป็นต้องมีการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์กร เพื่อจะได้มีการพัฒนาและให้โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการทำงานกับองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถได้คนดี มีคนเก่ง และพัฒนาธำรงรักษาไว้กับองค์กรตลอดไป จึงจะให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีผลงานที่เป็นเลิศได้ในที่สุด

บราเดจซ์ (Bradach. 1996: 5) กล่าวถึง บุคลากรขององค์กรควรจะต้องประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล ความสามารถ (competency) องค์กรจะทำการสรรหา (recruitment) คัดเลือก (selection) พัฒนาฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นคนดีของสังคมได้อย่างไร ในทุกวันนี้ทุกองค์กรจะกล่าวเป็นเสียงเดียวกันในเรื่องของ “บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร” หากคำกล่าวนี้สามารถเป็นจริงได้นั้นหมายถึง การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด โดยบุคลากรจะเป็นคนพัฒนาองค์กรของเขาตัวเอง องค์กรจะมีผลงานที่สูงมีความเป็นเลิศ การจ่ายค่าตอบแทนก็จะเป็นพิเศษพอสมควร เพื่อให้เกิดความสนใจต่อการสรรหาบุคลากรได้อย่างถูกต้องตามความต้องการเข้ามาสู่องค์กร ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและโอกาสในการทำงานให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น หัวใจสำคัญของคำถามคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสรรหาและพัฒนาบุคลากรได้ตามต้องการ เช่น การจัดฝึกอบรม การให้คำปรึกษา (mentoring) การวางแผนความก้าวหน้า เป็นต้น อะไรเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่ทีมงานในการบริหารขององค์กร เช่น การศึกษา อายุ เพศ สัญชาติ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ประสบการณ์ภายนอกองค์กร เป็นต้น องค์กรจะเสริมสร้างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีจุดอ่อนอยู่ที่ไหน เช่น ในหน้าที่ต่างๆ (functional) ได้ตั้งข้อคำถามเกี่ยวกับบุคลากร (Staffing) ดังนี้ ตำแหน่งหรือสิ่งที่บ่งบอกความเป็นพิเศษเฉพาะภายในทีมงานเป็นอย่างไร ตำแหน่งอะไรที่ยังจำเป็นต้องมี ในองค์กรยังมีช่องว่างในความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรอยู่หรือไม่ (Mind Tools. 2013: online)

แนวคิดเกี่ยวกับด้านบุคลากร

ปราชญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เสาภายน (2555: 211) กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงาน (Staff) ได้รับการเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานสูงขึ้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ก่อนที่จะรับผู้เข้ามาปฏิบัติงาน ต้องมีการคัดเลือก กลับนกรองเป็นอย่างดี ทดสอบความรู้ความสามารถจนแน่ใจ และให้ทดลองปฏิบัติงานจนแน่ใจได้ว่า มีความรู้ความสามารถดีจริง จึงจ้างเอาไว้ปฏิบัติงาน ระหว่าง

ปฏิบัติงานก็อบรม สอนงาน นิเทศงาน เปิดโอกาสให้ได้รับการอบรม ไปร่วมสัมมนาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2554: 1) กล่าวถึงมิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ สินทรัพย์บางอย่างอาจมีค่ายิ่งกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น ทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ยิ่งในสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มุ่งเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ยิ่งทำให้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ กลายเป็นสิ่งที่มีพลังอำนาจมหาศาล วิธีการบริหารในรูปแบบเดิมมักมุ่งไปที่สินทรัพย์ที่จับต้องได้ คงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดใหม่ว่าจะมีวิธีการบริหารแบบใด ที่ทำให้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและนอกจากจะมีมูลค่าเพิ่มแล้ว ยังต้องนำมาซึ่งความรักความผูกพันและความพึงพอใจให้กับเจ้าของสินทรัพย์หรือเจ้าของทุนมนุษย์และทุนทางปัญญาเหล่านั้น

สมคิด บางโม (2555: 341-342) กล่าวถึงด้านบุคลากร แยกเป็นสองประเด็น ประเด็นแรก การให้อิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ ยึดหลักการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญแก่นักคิดนักประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ แม้ไม่เกี่ยวข้องกับงาน สนับสนุนการคิดค้นใหม่ๆ อดทนต่อความล้มเหลว ประเด็นที่สอง การให้ความสำคัญแก่พนักงาน ถือว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นได้เพราะพนักงานยึดหลักการใช้ภาษาที่ให้เกียรติพนักงาน เช่น การใช้คำว่า "เพื่อนร่วมงานนักแสดง" เมื่อมีการเอ่ยถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น การสร้างความรู้สึกรักเป็นครอบครัวเดียวกัน ใช้ภาษาและกิจกรรมอย่างเดียวกัน ไม่เข้มงวดสายการบังคับบัญชาขยอกเว้น เมื่อต้องมีการตัดสินใจที่สำคัญ ลงทุนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้อิสระข้อมูลต่างๆ เช่น ต้นทุน กำไร ขาดทุน เป็นต้น ทำโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน ชี้แจงการบังคับบัญชาน้อยเพื่อให้การโยกย้ายได้ง่าย มีความเชื่อว่าขนาดเล็กกะทัดรัดจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ยึดหลักปรัชญาหรือค่านิยมที่แสดงว่าพนักงานมีความสำคัญ เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ ให้ความสำคัญกับพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เขาเป็นผู้ใหญ่ ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ญัฐยา สินตระการผล; และกานต์สุดา มาษะศิริวานนท์ (2554: 11-12) กล่าวถึง การที่พนักงานที่รู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อได้ทำสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า โดยความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแสดงให้เห็นได้จากความภักดีต่อองค์กร การแนะนำให้บุคคลที่มีศักยภาพและความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน ชีวิตการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิผลโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น พนักงานที่รู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสัดส่วนของลูกค้าที่มึความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (customer ownership quotient) ซึ่งเราให้นิยามว่าเป็นสัดส่วนของลูกค้าที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการสร้างตราสินค้าขององค์กรเมื่อเทียบกับลูกค้าทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน สัดส่วนของพนักงานที่มีความมีส่วนร่วม

เป็นเจ้าขององค์กร (employee ownership quotient) ก็คือสัดส่วนของพนักงานที่มีความพึงพอใจความภาคภูมิใจ และความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้พวกเขาเต็มใจที่จะเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และชักชวนเพื่อนที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร การใช้คำว่า “ความเป็นเจ้าของ” (ownership) ในที่นี้จึงไม่ได้หมายถึง เรื่องทางการเงิน แต่เป็นเรื่องของความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในการมุ่งสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เมื่อองค์กรปลูกฝังความเป็นเจ้าของได้สำเร็จแล้ว ทุกฝ่ายก็จะได้รับผลประโยชน์ทางการเงินไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากพนักงาน ลูกค้า ผู้ลงทุน และหุ้นส่วนกลุ่มอื่นๆ ขององค์กรต่างมีความรู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าของคนหนึ่งเหมือนกัน ไม่เพียงแต่องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้า แต่ผู้ที่มีส่วนร่วมทุกคนก็จะได้รับผลประโยชน์ที่มากกว่าเดิม

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร คือ การที่องค์กรเมื่อได้ทำการจัดตั้งขึ้นมา ก็เพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแล้ว องค์กรไม่สามารถดำเนินงานเองได้ จำเป็นต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ด้วยการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งให้ทำงาน ตามหน้าที่ที่มอบหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อพนักงานได้ทำงานอยู่กับองค์กร ก็จำเป็นต้องทำการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น (Competency) ต่อการที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การทำงานของบุคลากรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ องค์กรก็จำเป็นต้องทะนุบำรุงรักษาบุคลากรให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในนวัตกรรมใหม่เพื่อการแข่งขันในธุรกิจ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีสวัสดิการผลตอบแทนที่ดีมีความเหมาะสมกับธุรกิจและการแข่งขันในตลาดแรงงาน สร้างความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กรจะทำให้บุคลากรก็ต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป องค์กรสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นที่ยอมรับและการมีชื่อเสียงภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ทำให้บุคคลภายนอกอยากที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านบุคลากร

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) ศึกษาการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน พบว่า ตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรง

ต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม นพดล เหลืองภิรมย์ (2550) ศึกษาการจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรคนวัตกรรมของนักวิจัย ผลจากการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นว่า การจัดการนวัตกรรมไม่ควรที่จะพิจารณานวัตกรรมในลักษณะปรากฏการณ์แยกส่วนที่เกิดจากปัจเจกบุคคลเท่านั้น (แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการการประดิษฐ์คิดค้น) แต่ควรที่จะพิจารณานวัตกรรมในลักษณะที่เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการเทคโนโลยี แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการการตลาด แนวคิดการจัดการนวัตกรรมการจัดการความรู้ แนวคิดการจัดการนวัตกรรมการจัดการห่วงโซ่ความสัมพันธ์) ที่เกี่ยวข้องไม่เพียงแต่ทุนที่จับต้องได้ (ทุนทางการเงิน ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางกายภาพ) เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับทุนที่จับต้องไม่ได้ที่เรียกว่าทุนทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนทางสังคมเชื่อมโยง (bridging social capital) ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและกระตุ้นความสามารถของนักวิจัยในการแลกเปลี่ยนความรู้แฝงเร้นที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีนวัตกรรมก่อนหน้านี้ ลอริสสัน (Rolison. 2013) ศึกษาการรักษามุมมองเชิงบวกในงานการให้บริการของพนักงาน จุดสำคัญของการทำงานของพนักงานที่เข้มแข็งและมีความคิดเชิงบวก โดยมีความเชื่อพื้นฐานของศักยภาพของมนุษย์ ความสามารถตามธรรมชาติ งานมีความหมายและสร้างความแตกต่างได้ และพนักงานทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ความเข้าใจในความรู้สึกของพวกพนักงาน (empathy) และความเห็นอกเห็นใจ (compassion) ต่อลูกค้า ออซาวาฟี (Alsawafy. 2013) ศึกษาการประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology: IT) ในงานหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเมืองหลวงที่มีขนาดใหญ่ พบว่า หน่วยงานภาครัฐ (State) มีความโดดเด่นในการใช้งานของระบบ IT มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์มาก และการใช้งาน IT มีอิทธิพลต่องานของ HR และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ ควอน (Kwon. 2009) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนงานของผู้ที่มีผลปฏิบัติงานระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงสามารถที่จะมีการเปลี่ยนงานได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงต่อการเปลี่ยนงานและผลการดำเนินการของบริษัท

สรุป ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร พบว่า จะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก สรรหา และแต่งตั้งในการทำงาน การพัฒนาพนักงาน แผนการฝึกอบรมพนักงาน รวมถึงการสร้างฐานความรู้สำหรับบุคลากรในองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออก การส่งเสริมนวัตกรรมของบุคลากร และองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสนใจการบริหารงานด้านบุคคลโดยใช้ระบบ IT เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และแม่นยำ นอกจากนี้ การดำเนินการด้านบุคลากรยังต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิด

ความผูกพันต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูง (best performance) ที่จะส่งผลให้องค์กรมีความเป็นเลิศบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ทักษะ (Skills)

ทักษะ ที่กล่าวถึงนี้จะหมายถึง ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร โดยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และรวมถึงแผนเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะทางตามที่ต้องการหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ทักษะที่องค์กรต้องการนี้สามารถมีมาได้หลายแนวทาง เช่น การคัดเลือกสรรหาบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ (Professional) เฉพาะเข้ามาโดยตรง ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ค่อนข้างหาได้ยากและค่าใช้จ่ายสูง อีกแนวทางหนึ่งก็เกิดจากการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเองให้มีทักษะที่สูงขึ้น โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรม เช่น กระบวนการเรียนรู้ (LO: Learning Organizational) กระบวนการสอนงาน (OJT: On the Job Training) กระบวนการพี่เลี้ยง (Coaching) หรือผู้ให้คำปรึกษา (mentor) เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ มีความเป็นอาวุโสภายในองค์กร และทำการถ่ายทอดสู่บุคลากรที่มีความเก่ง (talent) พร้อมทั้งจะกลายเป็นมืออาชีพขององค์กรต่อไป ซึ่งแนวทางนี้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมากและสอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ผลทางอ้อมที่ได้คือบุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในสายอาชีพของตนเอง อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์ และพันธกิจ องค์กรมีความสามารถ ทักษะในธุรกิจหลักขององค์กรยั่งยืน ความเชี่ยวชาญขององค์กร เป็นความสามารถหลักที่องค์กรให้ความสำคัญ ซึ่งใกล้เคียงกันในความหมาย Competency ของพนักงาน ทักษะเป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร นอกจากกลยุทธ์แล้วยังต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ไอบีเอ็ม (IBM) ที่มีชื่อเสียงทางด้านผู้นำเทคโนโลยี ฮิวเลตต์แพคการ์ด (Hewlett Packard) มีทักษะทางการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ พรอคเตอร์ และแกมเบิล (Procter & Gamble) มีทักษะทางการบริหารผลิตภัณฑ์ ซีโรกซ์ (Xerox) มีทักษะทางการบริการที่รวดเร็ว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2546: 205)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2556: 246) ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่นเป็นพิเศษ มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานขององค์กรให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง องค์กรจำเป็นต้องรู้เพื่อที่จะนำมาก่อให้เกิดประโยชน์ขององค์กรอย่างถูกต้อง บราเดจซ์ (Bradach. 1996: 5-6) กล่าวถึง ทักษะเป็น

ความสามารถที่โดดเด่นเป็นพิเศษประจำขององค์กร ความโดดเด่นของบุคลากร การดำเนินการบริหารระบบหรือเทคโนโลยีองค์กรต้องสังเกตถึงคุณลักษณะที่ดีนั้นคืออะไร ตัวอย่างเช่น สิ่งคโปรแอร์ไลน์เน้นการบริการลูกค้า (customer service) 3M เน้นเรื่องของนวัตกรรม (innovation) และฮิวเลตต์-แพคการ์ดเน้นที่กระบวนการบริหารจัดการ สิ่งเหล่านี้แสดงออกถึงคุณลักษณะความสามารถที่โดดเด่น ซึ่งเป็นขององค์กรเฉพาะ ไม่ใช่ของเฉพาะบุคคล เป็นการพัฒนาที่นอกเหนือเกินจากหลักสูตรการพัฒนาขององค์กร ถูกปลูกฝังเป็นทักษะ (skill) ที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ทักษะ (skill) จะแสดงออกเมื่อมีสถานการณ์ในโอกาส (opportunity) และข้อจำกัด (constraints) เช่น การใช้ทักษะเมื่อมีการเข้าสู่ตลาดใหม่ ตัวอย่าง 3M ได้ใช้ความสามารถในด้านนวัตกรรม (innovation) อย่างเหนียวแน่นกับความหลากหลายของตลาดผลิตภัณฑ์ ทักษะยังสามารถแสดงออกต่อข้อจำกัดในการแข่งขันในตลาดใหม่และมีความแตกต่าง จำเป็นใช้ทักษะความสามารถที่ต้องการได้อย่างถูกต้องในการแข่ง เพราะตลาดมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลง เช่น จากคุณภาพไปที่ราคา หรือการที่องค์กรจะเข้าสู่ตลาดใหม่ อาจจำเป็นต้องการทักษะใหม่ๆ ที่ไม่สามารถจะใช้การเรียนรู้จากทักษะเก่าๆ ได้ หัวใจสำคัญของคำถามคือ กิจกรรมทางธุรกิจอะไรที่โดดเด่นพิเศษในทางปฏิบัติที่ดีขององค์กร อะไรเป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ต้องการพัฒนา เรียนรู้เพื่อการแข่งขันในอนาคต การตั้งข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะ (Skills) ดังนี้ อะไรเป็นทักษะความเชี่ยวชาญที่แข็งแกร่งที่สุดภายในขององค์กรหรือพนักงานในสมาชิกทีมงานยังมีช่องว่างเกี่ยวกับทักษะความเชี่ยวชาญอยู่หรือไม่ พนักงานหรือทีมงานขององค์กรทราบสิ่งที่กำลังทำอยู่คืออะไร ในปัจจุบันพนักงานหรือสมาชิกทีมงาน มีความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดีหรือไม่ มีการตรวจสอบ (Monitors) และประเมินผลทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานอยู่ที่ระดับใด (Mind Tools. 2013: online)

แนวคิดเกี่ยวกับด้านทักษะ

ปราชาญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เสาภายน (2555: 212) กล่าวถึงทักษะและฝีมือในการปฏิบัติงานว่า ต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานในกิจการนั้นๆ ฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญชำนาญงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ โดยต้องอาศัยเทคนิค วิธีการ รู้จักเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน บางอย่างต้องเข้มงวด เช่น เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แต่พอบางอย่างผ่อนปรนได้ก็ผ่อนปรน เช่น เทคนิควิธีการสอน การจัดหน้าร้าน เป็นต้น ดังนั้น ต้องรู้จักพิจารณาว่าสิ่งใดควรเข้มงวดและสิ่งใดควรผ่อนปรน สมคิด บางโม (2555: 342) กล่าวถึงด้านทักษะ เน้นความยืดหยุ่น เข้มงวดและผ่อนปรนไปพร้อมกัน โดยการยึดหลักเข้มงวดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ ผ่อนปรนให้ทำงานอย่างอิสระ เพื่อให้มีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ การขยายธุรกิจไปในแนวที่ตนเชี่ยวชาญหรือใกล้เคียง ยึดหลักไม่ขยายธุรกิจไปในแนวที่ไม่เชี่ยวชาญ กรมชลประทาน (2555) จัดทำกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้อง

กับภารกิจ เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างผลสัมฤทธิ์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

สรุป ทักษะ (Skill) หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจขององค์กรอย่างเชี่ยวชาญ หมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เช่น ความเชี่ยวชาญการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น ความเชี่ยวชาญการปฏิบัติตามระบบมาตรฐานสากล และความเชี่ยวชาญการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร ทักษะความเชี่ยวชาญของการมีความยืดหยุ่นของกฎระเบียบต่อลูกค้า ความเชี่ยวชาญการตอบสนองต่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า องค์กรจัดให้มีการประเมินทักษะการทำงานของบุคลากรนำมาพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรเมื่อได้รับความรู้และทักษะในการทำงานจะช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จต่อกลยุทธ์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจต่างๆ ขององค์กรที่กำหนดได้เร็วขึ้น

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านทักษะ

กรกมล กัลพงษ์ (2553) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน ตามขีดความสามารถหลัก 7 ประการ พบว่า มีความต้องการพัฒนาด้านวิชาชีพ ด้านการบริการ ด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความผูกพันในการทำงาน ด้านจิตใจ และด้านความมีวินัย นอกจากนี้ยังเห็นว่าควรเพิ่มเติม ด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วินัยการตรงต่อเวลา การพัฒนาจิตใจให้หนักแน่น เหมาะสม ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

สรุป ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ในงานด้านต่างๆ นั้น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องรู้ถึงความสามารถที่แท้จริงของธุรกิจนั้นคือสิ่งใด เช่น ทักษะผู้นำเทคโนโลยี ทักษะการให้บริการ ทักษะการบริหาร ทักษะด้านผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านนวัตกรรม เป็นต้น จากนั้นก็มาทำการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านการมุ่งเน้นผลงานที่เป็นเลิศ ด้านการให้บริการและการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถ องค์กรต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การสื่อสารของพนักงาน การมุ่งเน้นที่ผลงาน การใส่ใจต่อการให้บริการ และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ทักษะในการบริหารก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการจัดการของผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ได้แก่ ทักษะการทำงาน ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านแนวความคิด เพื่อผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

รูปแบบการบริหาร (Style)

ความสำเร็จขององค์กร สิ่งสำคัญที่สุดมาจากภาวะผู้นำองค์กร ที่จะเป็นผู้นำองค์กร คนในองค์กรไปในทิศทางไหน จะบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายได้อย่างไร ภาวะผู้นำกับรูปแบบการบริหาร เป็นลักษณะบุคลิกภาพในการทำงานของผู้บริหารองค์กรที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับวิธีการทำงานของคนในองค์กร เช่น ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาในงาน การเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การออกเยี่ยมพนักงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การดูแลความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น มีความต่อเนื่อง ไม่ติดขัดกับอุปสรรคปัญหาภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร หรืออีกอาจจะมีให้น้อยที่สุด แก้ไขปัญหาได้เร็วที่สุด ผู้บริหารยังจะต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการขององค์กร เพราะผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในขอบเขตที่กว้างกว่าพนักงานปฏิบัติการทั่วไปมาก และยังสามารถเข้าถึงปัญหาของลูกค้าที่จะนำมาแก้ไขปรับปรุงให้กับลูกค้าได้รับความพึงพอใจ หรือสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรมากที่สุด เป็นการสร้างการยอมรับความเชื่อถือในสินค้าและบริการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรสูงขึ้น มีความยั่งยืนมากขึ้น

ศาสตราจารย์ (2556: 246) กล่าวถึง สไตล์การทำงาน (Style) จะครอบคลุมประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และวิธีการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทั้งหน่วยงานภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งรวมถึงลูกค้าความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับต่างๆ วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งอาจมีทั้งวิธีการตัดสินใจเพียงผู้เดียว หรือการตัดสินใจแบบกลุ่ม ตลอดจนการจัดสรรเวลาในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงการใช้เวลาในการประชุม การตรวจสอบงาน ตลอดจนความถี่ของการพูดคุยกับลูกค้า นภวรรณ คณานุกรณ์ (2552) สรุปความเห็นภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพว่า การดำเนินธุรกิจใ้ในองค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เปรียบเสมือนความสามารถสำคัญขององค์กร (Leadership as Competency) ภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศ (High Performance Leadership) และภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติภายใต้เสมือนจริง (Leadership as an Exercise in Virtual Reality) จึงจะสามารถจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการจัดการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม บราเดจซ์ (Bradach. 1996: 6) กล่าวถึง รูปแบบการบริหารแสดงออกทางภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และแบบการปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร แบบการบริหาร (style) มีผลกระทบโดยตรงต่อปทัสถาน (norm) บุคลากรที่จะปฏิบัติตามกันมาและการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างไร และส่งผลไปยังลูกค้าด้วย แบบการ

บริหารสามารถดูได้จากการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่กี่คนแต่ส่งผลที่เชิงกว้างมาก แบบการบริหาร (style) ยังเกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรขององค์กรหรือการบริหารที่ทีมงาน ตัวอย่างผู้บริหารได้ใช้เวลาอย่างไรในการทำงาน เช่น การประชุมกับการเดินตรวจพื้นที่ปฏิบัติงาน หรือจุดไหนที่ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ ระหว่างภายในหรือภายนอกองค์กร หรือผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างไร ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการสั่งการจากบนสู่ด้านล่าง หรือเน้นการวิเคราะห์กับการอยู่นิ่งๆ ลักษณะการกระทำอื่นๆ ในภาวะวิกฤติ เช่น เรื่องของงานระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน การนำเสนองานในห้องประชุมกับผู้บริหาร จำนวนผลสะท้อนจากการให้บริการกับลูกค้า หรือการจัดโครงสร้างแบบการบริหารองค์กร ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำในการส่งสัญญาณในการเริ่มต้นการแบบการปฏิบัติใหม่ มายด์ทูล (Mind Tools. 2013: online) กล่าวถึงหัวใจสำคัญของคำถามการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เป็นอย่างไร เช่น มีส่วนร่วม (participatory) หรือสั่งการจากบนสู่ระดับล่าง (top-down) การวิเคราะห์ (analytic) หรืออยู่แบบนิ่งๆ ผู้บริหารได้ใช้เวลาของเขาในการจัดการอย่างไร เช่น ประชุมอย่างเป็นทางการ การสนทนาไม่เป็นทางการ อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการหรือกับลูกค้า ในห้องทดสอบ (lab) การตั้งข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร (Style) ดังนี้ รูปแบบการบริหารหรือภาวะผู้นำเป็นแบบการให้มีส่วนร่วม (Participative) หรือไม่ ภาวะผู้นำขององค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ พนักงานหรือสมาชิกทีมงานมีแนวโน้มในการที่จะแข่งขันกันเองหรือให้ความร่วมมือ มีการมอบหมายหน้าที่ในความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลภายในองค์กรหรือทำในนามของกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับแบบการบริหาร

ปราชาญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เศาภายน (2555: 212) กล่าวถึง สไตล์การบริหาร (Style) เลือกสรรสไตล์ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และเลือกใช้ สไตล์การนำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม คือ ผู้ปฏิบัติงานด้วย ในบางโอกาสการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์มากที่สุด แต่ในสถานการณ์คับขัน วิกฤต ก็อาจจะต้องใช้วิธีการอัตตาธิปไตย หรือเผด็จการ สำหรับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น บางครั้งก็ต้องสั่งงาน บางทีก็ต้องสอนงาน บางคราวต้องปรึกษางาน และบางโอกาสก็มอบหมายให้ปฏิบัติได้เลย สมคิด บางโม (2555: 341) กล่าวถึงด้านแบบสไตล์การบริหาร คือ การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นคุณค่า ยึดหลักค่านิยมหรือคุณค่าจะระบุไว้ในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เช่น กำไรเป็นผลพลอยได้จากการสร้างผลงานที่ดี เน้นให้ทุกคนทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าในงานนั้นๆ ค่านิยมต้องมีทิศทางแน่นอน มีการพบปะกันอยู่เสมอรหว่างผู้บริหารกับพนักงาน สร้างความตื่นตัวและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น วรรณภา ประยุกต์วงศ์; และปาริณา ประยุกต์วงศ์ (2555) กล่าวถึงบทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ/ผู้บริหาร (Executive) คือ หน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมถึงการคิดและการกำหนดจุดประสงค์การดำเนินงาน การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการว่าจ้างและการรักษาคนที่

ความสามารถให้อยู่กับองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังความสามารถเท่าที่มีช่วยบริษัทให้บรรลุจุดมุ่งหมายของธุรกิจ เพอร์ฟอร์แมนซ์ เมจซิวเมนต์ (Performance Measurement, 2014: online) นำเสนอว่า ผู้บริหารที่ดีอาจจะไม่ใช่คนที่จะต้องทำงานเองทั้งหมดโดยไม่มีข้อผิดพลาด ผู้บริหารที่ดีอาจจะไม่ใช่คนที่จะต้องกลับบ้านดึกที่สุด เพื่อ Clear งานทั้งหมดอยู่คนเดียว แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถจัดการทำให้คนอื่นทำงานได้ในทิศทางที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ทำอย่างไรจึงจะให้พนักงานทำงานในทิศทางที่องค์กรต้องการ เช่น การควบคุม ซึ่งอาจจะทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีคือ การวัดผลการทำงาน โดยการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางที่ต้องการ และให้รางวัลกับการทำให้ผลงานออกมาได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารก็สามารถควบคุมการทำงานของพนักงาน และมั่นใจได้ว่าพนักงานจะทำในสิ่งที่เราต้องการ แถมยังมีต้นทุนที่ต่ำ และอาจจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าคุณบริหารไม่ไว้วางใจในการทำงานอีกด้วย นี่เป็นประโยชน์ของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร คือ คุณลักษณะบุคลิกภาพของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน รูปแบบการบริหารที่ดีจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมิตรภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เกิดความไว้วางใจในการทำงานต่อกัน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่รวดเร็ว ร่วมกันปรึกษาหารือกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยกันร่วมมือในการทำงาน อีกทั้งช่วยทำให้พนักงานเกิดการแข่งขันในการทำงานในการที่จะสร้างแนวคิดนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลงานที่เป็นเลิศทั้งของส่วนตนและทีมงาน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานในการทำงานที่ทำทนายอย่างเหมาะสมกับพนักงาน ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานได้มีการเจริญเติบโตขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน กำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ต้องมีเทคนิคการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ และสร้างผลงานที่โดดเด่นสอดคล้องกับแนวทางกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

วัลลภ เทียนสันต์ (2545) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร วัดจากตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการติดต่อระหว่างบุคคล รองลงมาคือ บรรยากาศขององค์กร วัดจากตัวแปรบรรยากาศองค์กรแบบเปิด สุภาภรณ์ ไกรฤกษ์ (2554) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การจัดการใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการกระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เบอร์แกน (Burgan, 2013) ศึกษาระดับความ

ฉลาดรู้ทางอารมณ์ของความสามารถ ผู้จัดการโครงการต้องมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมโครงการ เพื่อจะทำให้การดำเนินโครงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บทบาทการนำทีมโครงการที่ได้เป็นความท้าทายถึงความหลากหลายทางอารมณ์ของสมาชิกในทีมที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจ (Decision-Making) ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (EI: Emotional Intelligence) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ทีมโครงการบรรลุต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เบ็ตตี้ (Betty. 2012) ศึกษาคุณค่าของภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำในสายการเงินขององค์กรด้านการทหารและผู้ประกอบการเอกชน โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานเกี่ยวกับคุณลักษณะของ CEO และผู้บริหารทางการเงิน โดยศึกษาว่าผู้บริหารมีการทำงานอย่างไร ด้านลักษณะคุณค่า (Value) และรูปแบบภาวะผู้นำ (Executive Style) ผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) โดยด้านคุณค่าของชีวิต ได้แก่ ครอบครัว (Family) สุขภาพ (Health) จิตวิญญาณ (Spirituality) ภูมิปัญญา (Wisdom) มีอิสระ (Freedom) และเคารพตนเอง (Self-Respect) ด้านคุณค่าของความเป็นผู้นำ ความซื่อสัตย์ (Honest) ความกล้าหาญ (Courage) การแสดงความรับผิดชอบ (Being Responsible) ความสามารถ (Capable) การช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful) และความรักใคร่กลมเกลียว (Loving) คุณค่าสูงสุด คือ เป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติอยู่ภายใน (intrinsic) และตามด้วยคุณค่าทางธรรมชาติที่อยู่ภายนอก (Extrinsic) ได้แก่ การยอมรับของสังคม (Social Recognition) มองโลกในแง่ดี (A world of beauty) การควบคุมตนเอง (Being Self-Controlled) ความบริสุทธิ์ (Clear) และการรับฟังความเห็น (Obedient) ผู้บริหารเห็นว่สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติตาม ด้วยความซื่อสัตย์และกล้าที่จะเสนอต่อความเห็นของพวกเขา มีการสร้างแรงจูงใจไปยังผู้อื่น ที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นพี่เลี้ยงกับคนอื่น ๆ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในจุดมุ่งหมายและให้ความสนใจต่อผู้อื่น มัทซุย (Matsui. 2013) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับบริษัทข้ามชาติทางตะวันตกในประเทศญี่ปุ่น พบว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นงานที่ท้าทาย การมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ท้าทาย ปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมที่ท้าทายประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ต้องมีความคิดเชิงบวกและเปิดรับความคิดเห็นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ และสุดท้ายผู้นำยังเรียนรู้ผลสะท้อนประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว

สรุป ผลจากงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร จะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อพนักงานที่จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรต้องการผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การมีส่วนร่วม มีความฉลาดรู้ทางอารมณ์ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีภูมิปัญญาในการคิด มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและเคารพต่อผู้อื่น

มีความกล้าในการนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจต่อคนอื่นๆ สามารถที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานได้ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและที่สำคัญ การใส่ใจต่อครอบครัวและสุขภาพของตนเอง

ค่านิยมร่วม (Share value)

ค่านิยมขององค์กร คือ ความคิด ความเชื่อ ความเป็นคุณค่าของสมาชิกในองค์กรได้กำหนดกันขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานหรือแนวทางในการที่สมาชิกในองค์กรทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือซึ่งและกัน เมื่อเกิดข้อปัญหาอุปสรรคในการทำงานขึ้น แต่ละองค์กรย่อมมีค่านิยมที่แตกต่างกันไปไม่มีผิดมีถูกขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ค่านิยมที่เหมาะสมนั้นควรเป็นค่านิยมในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงานให้กับองค์กร เช่น คุณค่าร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร คุณค่าร่วมในการดำเนินการตามแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้งานที่เป็นเป้าหมายขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งความคาดหวังไว้ ค่านิยมองค์กรเมื่อมีการยึดถือปฏิบัติจนเป็นวิสัยปกติแล้วก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ศาสตราจารย์ (2556: 247) กล่าวถึง คุณค่าร่วมของสมาชิกในองค์กร หมายถึง คุณค่า แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ทั้งนี้ องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีคุณค่าร่วมที่แตกต่างกันไป เช่น คุณค่าร่วมในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรม และการให้ความสำคัญกับเรื่อง การตรงต่อเวลา เป็นต้น สำหรับ บราเดจซ์ (Bradach, 1996: 6) กล่าวถึงการกำหนดค่านิยมหลัก (core value) หรือพื้นฐาน (fundamental) ที่มีการแบ่งปันไปทั่วองค์กรอย่างกว้างขวาง อะไรเป็นแนวทางหรือหลักการที่สำคัญขององค์กร โดยปกติค่านิยมจะสื่อสารกันอย่างง่าย ๆ ซึ่งภายนอกอาจจะดูเหมือนเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ แต่สำหรับบุคลากรในองค์กรมีความหมายที่ยิ่งใหญ่ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเป็นจุดศูนย์รวมให้ทุกคนใส่ใจและรู้สึกว่ามีความหมายร่วมกัน ค่านิยมมีความหมายเช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่คุณในองค์กรยึดถือ ปฏิบัติร่วมกันมา และเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและยึดเป็นหลักปฏิบัติกัน โดยไม่มีการเขียนออกมาเป็นกฎระเบียบ แต่ทุกคนสามารถรู้และเข้าใจในการกระทำที่ควรจะต้องเกิดขึ้นต่อผู้ร่วมงาน ในปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถออกแบบขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง องค์กรนั้นยิ่งจะมีความชัดเจนในการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ มายด์ทูล (Mind Tools, 2013: online) กล่าวว่าค่านิยมร่วม (share value) เป็นแนวคิดเล็กๆ ไม่ได้เขียนอย่างบ่อยครั้ง แต่ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและความหมายใน

การทำงานขององค์กร ค่านิยมเหล่านี้จะอยู่เหนือสิ่งที่เป็นข้อความอย่างเป็นทางการขององค์กรเพื่อนโยบายขององค์กรหรืออยู่ที่หน้าปกของหนังสือรายงานผลการดำเนินการประจำปีขององค์กร ค่านิยมร่วมเป็นเหตุการณ์สำคัญๆ ของพนักงานในองค์กรและเป็นแนวความคิดสำหรับใช้ในการบริหารจัดการทางปฏิบัติขององค์กร ค่านิยมร่วมจะมีความมั่นคงแม้ว่าจะมีสิ่งเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร หัวใจสำคัญของคำถามคือ บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ความเข้าใจว่าองค์กรจะยังคงอยู่ได้อย่างไร บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ความเข้าใจในเรื่องของวิสัยทัศน์องค์กร ผู้บริหารระดับสูงให้สนใจความมากหรือน้อยในประเด็นอะไรเหล่านี้ แผนงานระยะสั้นกับแผนงานระยะยาว สิ่งแวดล้อมภายในกับภายนอกทำอะไร บุคลากรจึงจะอธิบายในรายละเอียดความโดดเด่นขององค์กร เช่น มุ่งเน้นด้านคุณภาพ การให้ความสำคัญกับบุคลากร การตั้งชื่อคำถามเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Share Value) มีดังนี้ อะไรคือค่านิยม อะไรคือจุดที่แข็งแกร่งที่สุดของค่านิยมร่วมกัน อะไรคือค่านิยมพื้นฐานที่องค์กรหรือสมาชิกที่ทำงานสร้างกันขึ้นมา นอกจากนี้ สมยศ นาวิกการ (2551: 942-975) กล่าวถึงค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเรา ค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านต่อชีวิตของเรา การใช้ดุลยพินิจทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองของเราต่อบุคคลอื่น ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมจะถูกพิจารณาว่าเป็นหลักการพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้บุคคลรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกยอมรับโดยทั่วไป ค่านิยมขององค์กรจะมีคุณลักษณะสามอย่าง 1) ค่านิยมยืนยันท่องบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์กร 2) ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังบุคคลภายในองค์กร และ 3) บุคคลทุกคนภายในองค์กรจะรับรู้และร่วมกันภายในค่านิยม ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งโดยข้อเท็จจริงเชื่อว่าบริษัทจะบรรลุความสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากบุคคลของพวกเขาผูกพัน ยึดมั่น และดำเนินตามค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารของบริษัทที่ดีเด่นจะให้ความสำคัญกับระบบค่านิยมขององค์กรมากโดยทั่วไปบริษัทเหล่านี้จะมีคุณลักษณะร่วมกันสามอย่าง คือ พวกเขายืนหยัดเพื่อบางสิ่งบางอย่าง พวกเขาจะมีปรัชญาที่ชัดเจนต่อสิ่งที่มุ่งหมายภายในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงค่านิยมเหล่านี้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของบริษัท และการถ่ายทอดไปยังองค์กร ค่านิยมเหล่านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันโดยบุคคลทุกคนที่ทำงานอยู่กับบริษัทตั้งแต่คนงานล่างสุดไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วม

ปราชญา กล้าผจญ; และศิริพงษ์ เศษภายน (2555: 312) กล่าวถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถสร้างได้ โดยเริ่มต้นตั้งแต่แรกตั้งองค์กรเลยทีเดียว จะเป็นแบบไหน วัฒนธรรมแบบใด วัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มแข็งหรือแบบอ่อนแอ หากเป็นองค์กรแบบมีวัฒนธรรม

องค์กรเข้มแข็ง ก็ด้วยการตรงต่อเวลา ทำงานจริงจัง ซื่อสัตย์ จริงจัง ไม่มีการคดโกงทุจริต หากใครทำผิด ก็ลงโทษไม่เลือกหน้า มีมาตรฐานเดียวในการใช้มาตรการวินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรแบบอ่อนแอ ก็ได้แก่ ไม่ตรงต่อเวลา ไม่ซื่อสัตย์ ไม่รักหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ไม่พร้อมเพียงกันในการประชุม ไม่มีพันธะผูกพันต่องานหรือต่อตนเองและต่อองค์กรด้วย อยากให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต้องตั้งเข็มทิศ มุ่งไปตรงเป้าหมายและดำเนินการอย่างเข้มแข็ง เด็ดขาด เอาจริงเอาจัง และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มแข็งให้เป็นเอกลักษณ์ประจำองค์กรด้วย อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538: 19) กล่าวว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยมีพื้นฐานมาจากค่านิยมร่วมกันในบริษัทนั้น มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดอย่างมากโดยเฉพาะด้านผลกำไร ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัททั้งหลายจะมุ่งเน้นในสามประการต่อไปนี้ คือ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น จตุพร สังขวรรณ (2557: 241) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง ค่านิยมร่วมหรือแนวทางที่ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สำหรับองค์กรใดที่วัฒนธรรมองค์กรยังไม่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ ควรมีการกำหนดวัฒนธรรมใหม่ โดยระบุถึงวัฒนธรรมเดิมว่าจะอะไรบ้างที่เป็นค่านิยมร่วมที่ถือปฏิบัติกันมาตั้งแต่เดิม และพิจารณาในแต่ละค่านิยมร่วมว่าสนับสนุน หรือไม่สนับสนุนต่อทิศทางขององค์กร จากนั้นดำเนินการทบทวนใหม่โดยใช้แนวทาง ดังนี้ **Stop:** หยุดพฤติกรรมที่เป็นค่านิยมร่วมที่ไม่ส่งเสริมทิศทางที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต **Start:** เริ่มพฤติกรรมที่เป็นค่านิยมร่วมใหม่ที่สนับสนุนทิศทางที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต **Continue:** สนับสนุนต่อเนื่องในพฤติกรรมที่เป็นค่านิยมร่วมเดิมที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งสนับสนุนต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงใหม่ขององค์กร สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์ (2556: 11) ระบุว่า ค่านิยม (Values) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง หลักการ และพฤติกรรมที่ชี้นำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมขององค์กร คือ วัฒนธรรมหลักขององค์กรที่พนักงานทุกคนได้มีค่านิยมร่วมกันเป็นแนวทางในการยึดถือเพื่อปฏิบัติงาน โดยค่านิยมร่วมนี้ ควรเป็นสิ่งสร้างสรรค์ที่จะต้องตอบสนองในเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร องค์กรใดที่มีค่านิยมร่วมที่เข้มข้น ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขั้น ไม่ว่าจะ เป็นในด้านของผลประกอบการที่สูงขึ้น ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ค่านิยมจะทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนมุ่งมั่นที่จะทำงานสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน พร้อมเข้าร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี เพื่อที่จะทำให้ผลงานขององค์กรนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

งานวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมร่วม

สไตซ์ (Stice, 2011) ศึกษาผู้นำที่มีความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ศึกษารณีของ แจ็ค เวลล์ บริษัทเจเนอรัล อิเลคทริก เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการรวบรวมข้อมูลของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว จากตลาดการค้าของโลกจะเป็นแบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรจะเผชิญสภาพปัญหาที่เลวร้ายจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกของตลาดการค้า องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากปัจจัยองค์ประกอบภายนอก และกลายเป็นหลักเกณฑ์ขององค์ประกอบในผลของความสำเร็จของธุรกิจในทุกวันนี้ โดยนักวิชาการสรุปในมุมมองว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องมีการวางแผนและนำไปปฏิบัติการ

สรุป ผลการวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมร่วมขององค์กร ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความไว้วางใจต่อกัน มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ การเสริมสร้างแนวคิดในนวัตกรรมกับสิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น การมุ่งในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมจิตใจในการให้บริการต่อลูกค้า เพื่อที่จะทำให้ผลประกอบการสูงขึ้น รักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่และเพิ่มลูกค้าใหม่เข้ามาในธุรกิจขององค์กร ค่านิยมยังสนับสนุนให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม และมีปฏิสัมพันธ์ทางเครือข่าย การมีวินัย การมีความซื่อสัตย์และศีลธรรมในการทำงานร่วมกัน มีความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ในด้านการนำเสนอความคิดเห็นต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ต่อธุรกิจขององค์กร และเคารพต่อความคิดเห็นของพนักงานร่วมกัน ส่วนการตัดสินใจให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจที่จะกระทำร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เมื่อเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมด้วยสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนคาดเดาได้ยากขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและการสื่อสารค่านิยมร่วมใหม่ไปยังพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed)

การที่ลูกค้าคือบุคคลสำคัญขององค์กรที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ง่ายดาย ด้วยความสะดวกรสบาย และมีความยืดหยุ่นต่อภาวะระเบียบที่จะทำให้การบริการขององค์กรต่อลูกค้าช้าลง การที่จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวได้ดี พนักงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการให้บริการต่อลูกค้าได้ดีมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น พนักงานขององค์กรทุกคนต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายองค์กร พันธกิจที่จะต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ

ขององค์กร รวมถึงความรวดเร็วต่อการตอบสนองในการแก้ไขปัญหา อันเป็นปัจจัยในการผลักดันให้ องค์กรมีความเร็วต่อการบรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติงานได้ก่อนกำหนด นอกจากนี้การปฏิบัติของ พนักงานจะมีความเร็วได้ดีเพียงใด ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเกื้อหนุนต่อกิจกรรมการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน

สถานการณ์ขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีอุปสรรคในการแข่งขันอย่างมากมาย ในขณะเดียวกัน ก็มีโอกาสของธุรกิจที่เปิดกว้างรออยู่เช่นกัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะสร้างความรวดเร็วในการ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโอกาสที่เกิดขึ้น หากองค์กรใดไม่สามารถที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลง ได้ทันหรือไม่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ องค์กรก็จะต้องเสียคุณค่าและบางสิ่งบางอย่างในโอกาสที่มีไป องค์กรก็จะอยู่ในสถานะที่ย่ำอยู่กับที่หรือย่ำแย่คงเดิมต่อไป รูปแบบการบริหารองค์กรแบบลำดับขั้น ดั้งเดิมหรือมีระบบการจัดการอย่างเดิมนั้น คงไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงของระบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ มีความสามารถใหม่ๆ ที่รวดเร็วต่อกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความท้าทายมากขึ้น พนักงานในองค์กรจะ ได้รับแรงกดดันให้เกิดความเร่ง เพื่อผลการดำเนินการที่รวดเร็วในการตอบสนองปัญหาความต้องการ ของลูกค้า ที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับด้านความเร็ว

เบอร์นาร์ด (Bernard. 2012: XVII) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องเรียนรู้ถึง ประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการธุรกิจที่มีขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่มากขึ้น โลกมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วใน ด้านเศรษฐกิจ การผลิตแบบด้วยปริมาณมากๆ จากเครื่องจักรตัวเดียว จะกลายเป็นวิวัฒนาการผลิต แบบตามความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย เฉพาะกลุ่ม เฉพาะพื้นที่ ที่มีลูกค้านับล้านคนที่มีความ ต้องการอยู่ขณะนี้ ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน ไม่มีเพียงแค่สินค้าและบริการเท่านั้น แต่ลูกค้า ต้องการคุณภาพที่ควรจะเป็นความคาดหวัง ราคาที่ยอมรับได้ การบริการที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ความ ซื่อสัตย์ในการบริการ รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสนใจในการลงทุน ที่ดีอยู่ตลอดเวลา พนักงานที่ให้บริการ ผู้จัดการ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถ (ability) และทักษะ (Skill) ในการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กร พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจผลลัพธ์ในความต้องการ ของลูกค้า ลดต้นทุน ช่วยเร่งการเติบโตขององค์กร เพื่อให้้องค์กรเกิดความรวดเร็วในการปรับตัว สร้างประโยชน์จากการแข่งขันและผลประโยชน์ขององค์กรที่เพิ่มขึ้น คอตเตอร์ (Kotter. 2014: vii) กล่าวว่า ในปัจจุบันโลกได้เกิดความสับสนวุ่นวายและไม่สามารถที่จะคาดเดาเหตุการณ์หรืออธิบาย ในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เราไม่สามารถเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้เลย นักวิชาการต่างกล่าวกันว่า การบรรลุผลสำเร็จในวันนี้ นั้น เป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ในสภาพแวดล้อมที่ เกิดขึ้นใหม่ๆ จากการเร่ง (accelerate) ด้วยความรวดเร็วอย่างเพียงพอ มีความว่องไว และสร้างสรรค์

ผลประโยชน์ต่อโอกาสที่เกิดขึ้นนี้ เป็นเรื่องของการนำพนักงาน การสร้างนวัตกรรมขององค์กรในขณะ
 การแข่งขันมีความโหดร้ายและรุนแรง ไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ได้อย่างแน่นอนนัก การรับมือกับ
 ปัญหาอุปสรรค การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ไม่มีความคงที่แต่อย่างใด องค์กรทุกวันนี้มีความ
 เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากไม่ว่าจะเป็นระบบ (system) โครงสร้าง (structure) หรือวัฒนธรรมองค์กร
 (culture) มีความแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา สมยศ นาวิกาน (2551: 429-430) กล่าวถึงความรวดเร็ว
 และความคล่องตัว (Speed and Flexibility) ว่า ความรวดเร็วและความคล่องตัวกำลังกลายเป็นส่วนที่
 สำคัญของกลยุทธ์ของบริษัทหลายบริษัท พวกมันได้เปลี่ยนแปลงจากการแข่งขันทรัพยากรไปเป็นการ
 แข่งขันอัตราก้าวหน้าเสียแล้ว การแข่งขันปัจจุบัน คือ การแข่งขันที่จะปรับปรุงความเร็วจะทำให้
 บริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าก่อนที่คู่แข่งจะกระทำ จะเป็นวิธีทางอย่างหนึ่งของการ
 สร้างความแตกต่างได้ ความเร็วเร็วมักจะเป็นผลลัพธ์จากการประเมินกระบวนการและระเบียบวิธี
 ปฏิบัติงานเสียใหม่ บางครั้งความเร็วจะมาด้วยระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ เครื่องจักรที่
 ทันสมัยที่ทำให้บริษัทสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายภายในโรงงานเดียวได้ แม้ว่าบริษัทเล็ก
 อาจจะมีข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับบริษัทใหญ่ ภายในการแข่งขันบางอย่าง พวกเขา
 จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อได้ใช้ความเร็วและคล่องตัว นอกจากนี้การไร้ระบบราชการมักจะ
 หมายความว่า ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถกระทำได้ภายใน
 ระยะเวลาที่สั้นกว่า ผู้บริหารจะอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของพวกเขา และมีลูกค้าน้อยกว่าด้วย นี่จะทำให้
 ผู้บริหารรู้จักลูกค้าและเข้าใจความต้องการของพวกเขา บริษัทใหญ่กำลังพยายามลอกเลียนแบบความ
 คล่องตัวของบริษัทเล็ก โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารของพวกเขา
 ตัวอย่างเช่น บริษัทใหญ่บางบริษัทกำลังพยายามจะกลายเป็น "บริษัทเครือข่าย" ทั่วโลก บริษัทเครือข่าย
 จะรักษาหน้าที่แกนไว้สองสามอย่างที่พวกเขาทำได้ดีที่สุดและยอมให้บริษัทภายนอกทำหน้าที่ที่เหลืออยู่
 "บริษัทเครือข่ายจะหลีกเลี่ยงการกลายเป็นเสาหินของโรงงานและระบบราชการ แต่พวกเขาจะเป็น
 ศูนย์กลางที่ล้อมรอบด้วยเครือข่ายของผู้จัดหาที่ดีที่สุดในโลก เดลคอมพิวเตอร์ และไครสเลอร์ จะเป็น
 ตัวอย่างของบริษัทที่กำลังใช้ความคล่องตัวภายในวิธีทางนี้" วิธีทางอีกอย่างหนึ่งที่บริษัทใหญ่กำลัง
 พยายามจะปรับปรุงความคล่องตัว คือ การกระจายอำนาจและการให้รางวัลแก่บุคคลภายในนวัตกรรม
 และความคล่องตัว 3 เอ็ม คอมพานี จะเป็นบริษัทที่สร้างนวัตกรรม และตอบสนองได้อย่างมากด้วย
 การกำหนดเป้าหมายและระบบรางวัล เพื่อที่จะส่งเสริมพฤติกรรมที่คล่องตัวและสร้างสรรค์ความเร็ว
 องค์กร ตามแนวคิดของเดวิส; ฟรีคเช็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010) ในโลก
 ปัจจุบันของการแข่งขันทางธุรกิจทุกที่ ความเร็วของการตอบสนองต่อผู้มารับบริการเป็นส่วนสำคัญ
 มากที่สุด ผลลัพธ์ความต้องการของผู้บริโภค ได้แก่ ความเร็ว ความถูกต้องของสินค้าและบริการ
 ในราคาที่เป็นธรรมเหมาะสม ในสถานที่ที่ถูกต้องตามข้อตกลง หลายๆ ธุรกิจนำเอาผลลัพธ์ของความ

ต้องการผู้บริโภคนี้มาเป็นเครื่องรับประกันในการใช้สินค้าและบริการของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น พืชชำรับประกันการส่งมอบสินค้าในเวลา 30 นาที เมื่อมีการโทรศัพท์สั่งซื้อสินค้าและหากส่งมอบเกินเวลา ก็ไม่เรียกเก็บเงินค่าสินค้า นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งที่จะเกิดการสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาเมื่อมีการปฏิบัติงานรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าแล้ว มิฉะนั้นก็จะถูกปรับหรือลดเงินรางวัลของผลการปฏิบัติงานลง กลยุทธ์ความรวดเร็วที่จะตอบสนองทางธุรกิจต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่มุ่งเน้นผลสำเร็จทางธุรกิจ และพร้อมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีแบบแผนติดตามอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะให้รางวัลกับพนักงานเมื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ความรวดเร็วกับผลลัพธ์ของธุรกิจ จากการสอบถามผู้บริหารธุรกิจทั่วโลก เห็นตรงกันว่า บริษัทของเขาจะพิจารณาความรวดเร็วของบริษัทโดยการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ว่ามีความล่าช้ากว่าหรือไม่ โดยการใช้ผลการปฏิบัติงานและพิจารณาจากการดูค่าเฉลี่ยยอดขายเติบโตที่เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจากผลการปฏิบัติงานแล้วทำให้ผลประกอบการมีกำไรมากขึ้นกว่าเดิมหรือไม่หากผู้บริหารสามารถคิดค้นหากกลยุทธ์ความรวดเร็วของธุรกิจได้ถูกต้องผลประกอบการธุรกิจก็จะออกมาในทิศทางที่เป็นเพิ่มสูงขึ้น พิจิตรา (2546: 103) ได้สรุปมุมมองของนายกรัฐมนตรียุคคนที่ 23 กล่าวว่า "...ในโลกข้างหน้า เขาแข่งขันกันที่ความเร็ว ในยุคต้น เขาแข่งขันที่คุณภาพ ยุคที่สอง แข่งกันที่กระบวนการ (process) ในยุคที่สาม มาแข่งขันที่ความเร็ว..." สำหรับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551: 1-2) กล่าวถึง การจัดการภายใต้โลกาภิวัตน์ว่า เป็นวิถีชีวิตของผู้คนในยุคดิจิทัล (Digital age) ที่จะยิ่งแย่งแข่งขันกันแสวงหาความมั่งคั่ง เพื่ออุปโภคบริโภค ภาวะเช่นนี้บางคนรู้สึกสับสนวุ่นวายและอึดอัด เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะเป็นยุคที่ทุกคนต้องแข่งขัน ถ้าไม่ยอมแข่งขันก็จะถูกจับให้แพ้ ไม่แข่งขันก็ไม่ได้ เพราะอยู่บนเวทีของการแข่งขันเสียแล้ว ซึ่งเป็นเวทีที่ไทยมิใช่เป็นผู้กำหนดกติกา ยิ่งไม่แข่งก็จะถูกจับให้แพ้ บนเกมการแข่งขัน มีตัวแปรความเร็ว ความไวในการเข้าสู่ตลาด (speed of economy) เข้าเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยชี้ขาดความแพ้ชนะ และเป็นการแข่งขันชนิดไม่ต้องให้อภัยกันเลย

ปัจจัยส่งเสริมด้านความเร็ว

เดวิส; ฟรีคเช็ต; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 11-15) กล่าวถึงกลยุทธ์ที่จะบรรลุผลสำเร็จด้วยความเร็ว จะต้องมุ่งเน้นไปที่พนักงาน ที่จะต้องมีการร่วมแรงร่วมใจของพนักงาน ที่จะทำให้การเร่งความเร็วในการปฏิบัติงานเร็วได้มากขึ้นก็จะสามารถเร่งการทำงานได้หลากหลาย การสำรวจความเร็วในองค์กรและการดำเนินการต้องเป็นไปอย่างใกล้ชิด มีสองส่วนที่ผู้บริหารที่ต้องใส่ใจเพราะสามารถทำให้ผลงานด้อยลง ได้แก่ ความก้าวหน้า (Pace) และกระบวนการ (Process)

ความก้าวหน้า (Pace) เมื่อผู้บริหารต้องการเร่งเพื่อให้พนักงานเกิดการปฏิบัติงานก็จะกระทำการทุกสิ่งทุกอย่างด้วยการกระตุ้นเตือนเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำทุกสิ่งเร็วที่สุด

การทุ่มเทพยายามนำไปใช้ในการปฏิบัติการ (เงิน คน และเทคโนโลยี) สำหรับในงานที่มีปัญหาอาจ ขจัดงานบางส่วนออกไปจากระบบการ โครงงาน หรือตัดจำนวนคนในเส้นทางการทำงาน (Loop) ซึ่งโดยธรรมชาติก็จะเกิดความเร็วขึ้นมาได้ การที่องค์กรจะให้เกิดความก้าวเดินหน้าได้นั้น จะพิจารณา กำหนดสถานการณ์ที่เหมาะสม คือ ผู้บริหารประกาศให้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อให้พนักงานทุกคนรับรู้ ต้องสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น เน้นกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะเป็นพิเศษ กว้างงานทั้งหมด และมีการให้รางวัลแก่พนักงาน เช่น กำหนดค่าบริการลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด แต่ทำได้เร็วกว่าควรมีรางวัล ในเรื่องคุณภาพความเร็วในกิจกรรมในบางที่การดำเนินกิจกรรมของ พนักงานด้วยความเร็ว อาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นมาบ้างผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุน ให้กลับเข้าสู่ในกระบวนการโดยเร็ว

กระบวนการ (Process) ธุรกิจโดยทั่วไปจะใส่ใจต่อกระบวนการขององค์กร โดยทำ อย่างไม่ให้มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดและสามารถสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน เช่น การขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน ที่มีความพยายามและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามระบบในการประเมินผลงานที่ใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็น มาตรฐาน กระบวนการขององค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีระบบช่วยใน การตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทใหญ่ๆ จำเป็นที่ต้องมีระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยประมวลผล เพื่อให้เกิดความรวดเร็วถูกต้องให้กับลูกค้าที่มีจำนวนมากๆ ได้เร็วที่สุด ดังนั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้เกิดความเร็ว และต้องมีการปรับปรุงกันเรื่อยๆ ต่อไป แน่นอนกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้คอมพิวเตอร์ มาช่วยให้เกิดความเร็วปรับปรุงสิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดให้หมดไป ก็จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นมาได้ ผู้บริหารจะต้องทำการปรับปรุงกระบวนการและเทคโนโลยีให้ดีที่สุดอย่างเพียบพร้อม แต่จุดสำคัญ หลักของกระบวนการ แม้ว่าพยายามที่จะเพิ่มความเร็วแล้ว มันยังไม่ทำให้เกิดความเร็วที่เพียงพอได้ ถ้าปราศจากความใส่ใจในองค์ประกอบพนักงาน

องค์ประกอบสำคัญทำให้บริษัทเกิดความเร็ว (Fast Companies Attend Factor)

เดวิส; ฟรีคเช็ต; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 15-21) จากการ สัมภาษณ์ข้อมูลบริษัทของอเมริกาด้านความเร็ว จะใช้วิธีการเปรียบเทียบกันในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งก็จะได้ข้อมูลบริษัทที่มีความเร็วสูง (fast) กับความเร็วต่ำ (slow) เป็นมาตรฐานกลางใช้สำหรับเปรียบเทียบ โดยแบบสำรวจจะสอบถามถึงกลยุทธ์ของบริษัทด้านความเร็ว (quickly) และการบรรลุผลสำเร็จ (successfully) ได้แก่ คุณลักษณะของโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการเปรียบเทียบจะเป็นสองอย่าง คือ บริษัทที่มีความรวดเร็วสูง (Fast Companies) กับบริษัทที่มีความรวดเร็วต่ำ (Slow Companies) โดยมีผู้บริหารเป็นตัววัดถึงความเร็วของบริษัท เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบริษัท โดยสิ่งที่แสดงออกมาได้แก่ กลยุทธ์ในการทำงาน การจัดการ

และการทำงานประจำวัน บริษัทที่มีความช้า: สิ่งสำคัญที่ต้องปรับปรุง คือ การเน้นถึงประสิทธิภาพใน ความก้าวหน้า ต้องผลานความรู้ และความแน่วแน่ไปยังจุดเป้าหมายของงานและการปรับปรุงการ ทำงานให้มากขึ้น บริษัทที่มีความเร็ว: จะมีการเน้นไปที่การปรับตัวให้เกิดความยืดหยุ่น มีความคิดด้าน นวัตกรรม และการหาวิธีกันถึงผลกระทบและสิ่งที่ต้องเรียนรู้ใหม่ ผู้บริหารหลายคนได้ตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับความเร็วกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความเร็ว (Speed) กับความผูกพัน (engagement) ความเร็ว กับการเรียนรู้ (Learning) ความเร็วกับการปรับตัว (Alignment) เมื่อเราต้องการเพิ่มความเร็ว (go fast) เราควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านของคนเป็นพิเศษ

สามองค์ประกอบสำคัญของการมุ่งมาที่พนักงาน (Focus on People: The three Most Important Factors)

เดวิส; ฟรีคเช็ต; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 21) จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนที่สำคัญที่มีผลต่อความเร็วขององค์กรเพิ่มขึ้นมาได้จากบุคลากรนั้น ได้แก่

ความชัดเจน (Clarify): ในการแบ่งปันช่วยเหลือกันและเข้าใจในสถานการณ์ และมีทิศทาง จะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารมีความใกล้ชิด ปรับตัว และผูกพันกับงาน พนักงานมีการทบทวน การงานที่จะทำต่อไป สมาชิกทีมงานมีการสื่อสารและเรียนรู้ร่วมกัน พนักงานจะเข้ารับการฝึกอบรมใน งานที่เป็นการริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ

ความเป็นเอกภาพ (Unity): ข้อตกลงกันบนความเชื่อใจต่อกลุ่ม และ การมุ่งไปในงานที่มี ทิศทางจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารมีความใกล้ชิด ปรับตัว และผูกพันกับงาน สมาชิกใน ทีมงานมีความยืดหยุ่นและรับผิดชอบงานร่วมกันและสามารถทำงานทดแทนกันได้ สมาชิกในทีมจะมี การพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาในงานและสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดตกลง

ความรวดเร็ว (Agility): ความเต็มใจที่จะปรับตัวให้รวดเร็ว และเน้นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดเวลาจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ได้แก่ พื้นฐานความสามารถของบริษัทในการสร้างเทคโนโลยีหรือ วิธีการใหม่ๆ การสร้างสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมเมื่อจะมีการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้บริหารมักจะ ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่

การที่จะทำให้เข้าใจถึงแก่นแท้ทั้งสามองค์ประกอบด้านพนักงาน เราสามารถเปรียบเทียบ เป็นลักษณะกายภาพ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) จุดแข็ง (Strength) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้บริหารต้องช่วยให้พนักงานให้เกิดความเข้าใจที่มีความชัดเจน (Clarity) ความเป็นเอกภาพ (Unity) และความรวดเร็ว (Agility) โดยที่สมาชิกขององค์กรหรือทีมงานต้องตอบ ไข กับคำถามเหล่านี้

1. ฉันทราบสถานที่องค์กรต้องการจะไปที่ไหนและไปทำไม (Clarity)
2. ฉันมีความผูกพันที่จะทำงานกับคนเหล่านี้ (Unity)
3. ฉันเต็มใจที่จะเสนอแนะแนวทางที่แตกต่างหลากหลายที่จะได้รับนั่นเอง (Agility)

ประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องของสาระขององค์ประกอบทั้งสาม ความชัดเจน (Clarity) จะต้องมาอันดับแรก และตามด้วยความเป็นเอกภาพ (Unity) เป็นพื้นฐานจากความชัดเจน และจะไม่เกิดความรวดเร็ว (Agility) ขึ้นมาได้ หากไม่มีความชัดเจนหรือความเป็นเอกภาพ ความรวดเร็วก็ยากที่จะเป็นจริงขึ้นมาได้

งานวิจัยเกี่ยวกับด้านความเร็ว

จากการทบทวนและค้นคว้างานวิจัยด้านความเร็วองค์กรสำหรับในประเทศไทย ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดระดับความเร็วองค์กร โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของกาให้บริกาที่เป็นเลิศที่ตรงกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ กรทิพย์ วัชรปัญญาวงศ์ (2547) กล่าวถึงกลยุทธ์ความเร็วในการส่งมอบ (Quick Response) หมายถึง เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทั้งกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเร็วในการส่งมอบสินค้า โดยเน้นไปที่กระบวนการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการส่งมอบวัตถุดิบจนกระทั่งถึงแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ประโยชน์ของความเร็วในการส่งมอบ คือ วิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนที่ไม่ก่อประโยชน์ วางแผนการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล ลดระยะเวลาการส่งมอบ ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับต้นๆ ของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดขึ้น Schroeder. 2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวเร่งและตัวลดประสิทธิผลของทีมงาน พบว่า การเร่งการทำงานของทีมงานให้เกิดประสิทธิผล ต้องกำหนดพฤติกรรมการทำงานแบบระดับโลก (Global Working Behaviors) ให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการทำงานที่มีลักษณะเป็นข้ามวัฒนธรรม จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าทีมงาน ผู้จัดการในการมอบหมายและสั่งการอย่างเต็มที่ จึงจะทำให้การเร่งความเร็วประสิทธิผลของทีมงานมีประสิทธิภาพที่ดี

สรุป ในการศึกษาวิจัยความเร็วองค์กร ผู้วิจัยจะนำกรอบแนวความคิดของ เดวิส; ฟรีคเซ็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 21) มาเป็นเชื่อมโยงเป็นแบบจำลองที่ส่งผลความสำเร็จขององค์กร โดยสิ่งที่ศึกษานี้จะเป็นทฤษฎีและความคิดที่เกี่ยวข้องทางด้านพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) ที่มุ่งศึกษาถึงปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น ความเร็วองค์กรในการวิจัยนี้ หมายถึง อัตรา (rate) ความเร็ว (speed) ในการดำเนินการของพนักงานที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรด้วยอัตราความเร็วหรือความล่าช้า โดยที่อัตราความเร็วนี้จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความชัดเจน (Clarity) หมายถึง คุณลักษณะพนักงานมีความเข้าใจและสื่อสารในกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กร เพื่อร่วมกันดำเนินงานทั้งในเวลาปกติและในเวลาวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร ความเป็นเอกภาพ (Unity) หมายถึง คุณลักษณะพนักงานที่มีความยึดมั่นต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน พร้อมทั้งจะทุ่มเทความรู้ความสามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการแก้ไขปัญหาความเร็ว (Agility) หมายถึง คุณลักษณะพนักงานที่มี

การปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จ โดยการรักษามาตรฐาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมอยู่เสมอ

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ชีวิตประจำวันของการดำเนินวิถีชีวิตของมนุษย์ทุกคนในโลกนี้ ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับ องค์กร ในส่วนขององค์กรธุรกิจเอกชนก็จะมีหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการให้กับประชาชนได้ อุปโภคและบริโภค เพื่อการแก้ไขปัญหาความต้องการปัจจัยขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยได้รับสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ เหมาะสมกับฐานทางเศรษฐกิจของตน การที่องค์กรธุรกิจจะผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ตรงต่อความต้องการของลูกค้าได้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและควบคุมการผลิตด้วยพนักงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน การที่พนักงานจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมต้องประกอบด้วยปัจจัยในการทำงานที่เหมาะสมในสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ พนักงานมีความผูกพันต่อผลงานที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ก่อให้เกิดผลประกอบการที่สูงขึ้น สินค้าและบริการไม่มีข้อบกพร่อง ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า ของเสียลดลง รวมถึงมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกของพนักงานลดน้อยลงไปมาก ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกันเป็นส่วนใหญ่ ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานมององค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองที่ตนเองมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กร ที่ต้องใช้ในการประกอบสัมมาอาชีพ เพื่อให้มีรายได้ในการเลี้ยงตนเองและครอบครัวตลอดไป

องค์กรใดมองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องเพียงเล็กน้อยอาจทำให้องค์กรนั้นสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กรไป ทรัพยากรนี้ถือเป็นทุนของมนุษย์ (Human Capital) ที่องค์กรได้ทุ่มเทพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่องค์กรได้ลงทุนใช้จ่ายไป แต่กลับไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในการที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่องค์กรได้ลงทุนไป ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถเป็นองค์กรความรู้ที่ฝังติดอยู่กับพนักงานโดยตรง โดยที่องค์กรไม่สามารถนำออกมาได้ การที่พนักงานนั้นได้ลาจากองค์กรไปพนักงานไม่ได้จากไปเพียงตัวตนเท่านั้น พนักงานจากไปพร้อมด้วยความรู้ความสามารถ เทคนิค ประสบการณ์เฉพาะที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรไปด้วย ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลความลับทางการตลาดบางอย่างที่สำคัญขององค์กรไปกับตัวพนักงาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจทุกคนควรให้ความสนใจในเรื่องนี้ เพราะถือเป็นความสำคัญยิ่งเกี่ยวกับความอยู่รอดขององค์กรได้เลยทีเดียว

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

พอร์เตอร์; สเตียร์ส; และเมอว์เดย์ (Porter; Steers; & Mowday. 1974: 604) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงการเกี่ยวพันกับองค์การ เมอว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steers; & Porter. 1979: 226) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในงานขององค์การ ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ ลิม; มาธิส; และแจ๊คสัน (Lim; Mathis; & Jackson. 2010: 78) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์การ เป็นมิติของพนักงานต่อการยอมรับในเป้าหมายขององค์การและต้องการคงอยู่กับองค์การ ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ (2541: 96) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การ ที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึงระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การและต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูงคนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นิพนธ์ ทวีคุณ (2013: 5-7) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ระดับความรู้สึกทางอารมณ์ที่เป็นบวกหรือลบของพนักงานที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเต็มใจที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงานความผูกพันในองค์กร เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ออกแบบมา เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อการสร้างผลสำเร็จของงาน (Commitment) และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะสร้างผลงานและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตัวพนักงานเองด้วย ความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับว่าจะทำอย่างไร จึงจะสร้างเงื่อนไขและสภาพการทำงานที่พนักงาน มีความรู้สึกอยากจะทำงานให้เต็มขีดความสามารถและเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรสูงมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้ได้ผลงานเหนือกว่า Committed goal เสมอ ความผูกพันในองค์กรจะมีอยู่ในดีกรีสูง-ต่ำ ขนาดไหนอาจดูได้จากทัศนคติของพนักงาน พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานและในองค์กร ทั้งยังรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ พฤติกรรมของพนักงานมีความทุ่มเทกับงาน กับลูกค้า หรือมีความสุขกับการทำงานเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย หรือเกินกว่าปริมาณงานมาตรฐานทั่วไป ผลลัพธ์ขององค์การ (Outcome) ซึ่งแสดงออกจากหลายมิติ เช่น อัตราการการเกิดอุบัติเหตุลดลง ประสิทธิภาพการผลิต/ผลผลิตเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในงานน้อยลง มีนวัตกรรมดีขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ อัตราการ

ขาดงานลดลง สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2556: 16) กล่าวถึง องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตนเองได้ จะมีผลประกอบการทั้งในด้านกำไร (Profit) ผลผลิตภาพ (Productivity) ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Total Shareholder's Return) สูงอย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันก็มีอัตราการลาออกและการขาดงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาในเรื่องของสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น ผลประกอบการที่สูงมากขึ้น ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะผลักดันผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ ลดของเสีย มีความปลอดภัยในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและการดำรงชีพที่ดี สิ่งที่องค์กรได้จากการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลดการขาด ลา มาสายของพนักงาน ลดการโยกย้ายเปลี่ยนงาน หรือลดการลาออกของพนักงาน สินค้าและบริการมีคุณภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ในด้านพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงานเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานจะยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร การสนับสนุนและเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เต็มใจในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ และการที่พนักงานไม่เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานหรืออัตราการลาออกของพนักงานน้อยลง มีความประสงค์ที่ต้องการจะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

กฤษกร ดวงสว่าง (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียง ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน อายุ เพศ สำหรับองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ความตั้งใจที่จะลาออกจะมีค่าต่ำ เมลวิน (Melvin. 2013) ศึกษาอิทธิพลของความน่าเชื่อถือและความรู้สึกต่อความผูกพันต่อองค์กรในความตั้งใจที่จะลาออก แบบสำรวจจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวชี้วัดความน่าเชื่อถือขององค์กร อัตราความรู้สึเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออก ผลลัพธ์จากการวิจัยสามารถทำนายการลาออกของพนักงาน การปรับใช้เพื่อเก็บรักษาคนที่เก่งๆ (Talent) ความน่าเชื่อถือ (Trust) และความซื่อสัตย์ต่อองค์กร บราวน์ (Brown. 2003) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ (Relations Oreinted) และด้านงาน (Task Oriented) ผลลัพธ์พบว่า พฤติกรรมด้านงาน (Task Oriented) จะมีความสัมพันธ์ความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สามารถทำให้ลดลงได้

สรุป ผลงานวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร หากองค์กรมีระดับความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับสูงจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงาน ได้แก่ พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับเป้าหมายขององค์กร การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของผลความสำเร็จขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะมีลักษณะที่ผูกผันกันกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร สำหรับในการศึกษาวิจัยนี้จะใช้กรอบแนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของ เมอร์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steers; & Porter. 1979) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความรับรู้ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยเฉพาะที่มีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถทุ่มเทการทำงานสร้างผลประโยชน์เพื่อองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนี้ จะมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมองค์กร หมายถึง การพิจารณาจากคุณลักษณะของพนักงานที่แสดงออกต่อการยอมรับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและยอมรับค่านิยมที่คนในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้งานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงาน หมายถึง การพิจารณาจากคุณลักษณะพนักงานที่เต็มใจและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรจนประสบความสำเร็จ ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพองค์กร หมายถึง การพิจารณาจากการที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยไม่คิดลาจากองค์กร

ผลความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes)

มนุษย์ทุกคนย่อมมีความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนเองได้ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อการเติบโตเจริญก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน การมีรายได้ การมีความรู้ความสามารถ มีผลสัมฤทธิ์ทางศึกษาที่สูงขึ้น ล้วนแล้วเกิดจากความตั้งใจของมนุษย์แล้วมีปฏิบัติ ซึ่งอาจจะพบทั้งข้อปัญหาอุปสรรคที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือโอกาสที่มีมาอย่างคาดไม่ถึง จนแทบไม่ต้องลงทุนลงแรงจนเกินตัว สำหรับองค์กรก็เปรียบเป็นเช่นเดียวกับมนุษย์ที่ได้จัดตั้งขึ้นก็เพื่อเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ในการเข้ามาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี หากเป็นองค์กรธุรกิจความสำเร็จย่อมได้รับผลลัพธ์ในเรื่องการเติบโตของผลประกอบการ มูลค่าสินทรัพย์องค์กร มูลค่าหุ้นขององค์กรที่สูงขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น การได้รับการยอมรับในความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรจนได้รับความสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากนานาธุรกิจต่างๆ เป็นต้น

ความสำเร็จขององค์กรนั้น ไม่เกิดขึ้นมาจากความบังเอิญหรือโชคมาช่วย แต่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการทำงานที่องค์กรได้ลงมือกระทำการปฏิบัติที่กำหนดในแผนงาน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ที่กำหนดบทบาทของธุรกิจในการบริหารงานด้านต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องกัน เช่น ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารแหล่งเงินทุน ด้านการบริหารเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ด้านต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่สอดคล้องกันด้วยดี โดยให้มีข้อปัญหาอุปสรรคให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อผลตอบแทนสูงที่สุด และสิ่งสำคัญของการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน คือ เรื่องการจัดการความสามารถขององค์กร (Competencies) เพื่อให้องค์กรได้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ อย่างตรงต่อความต้องการของลูกค้าเกินความคาดหวังที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการเพิ่มสูงขึ้นอย่างมั่นคง

ความหมายของผลความสำเร็จ

ศาสตราจารย์ (2556: 127) ความสำเร็จขององค์กร คือ การที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง คือ องค์กรใช้ทรัพยากรคุ้มค่ากับผลสำเร็จ และด้านประสิทธิผล คือ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 5-9) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากร หรือพนักงานขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรมีผู้นำที่ดีมีความสามารถย่อมทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของงาน มีความร่วมมือร่วมใจ กล่าวคือสิ่งที่เป็นนวัตกรรม กล่าวที่จะตัดสินใจและกล้าที่จะรับผิดชอบต่อปัญหาในการทำงาน ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพที่ดี ผลลัพธ์ที่ได้จากการมีภาวะผู้นำองค์กรที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (beyond expectations) และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยมและยิ่งใหญ่ อัจฉรา จันทร์ฉาย (2543: 33) กล่าวถึงกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key success Factors: KSF) เป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในด้านการแข่งขัน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดอย่างถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง กุญแจแห่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับลักษณะอุตสาหกรรม กลยุทธ์ของบริษัทด้านการแข่งขัน ปัจจัยแวดล้อม เป็นต้น

ตาราง 3 ลักษณะธุรกิจกับปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จ

สถาบัน	กุญแจแห่งความสำเร็จ
- สถาบันการเงิน	- ความน่าเชื่อถือ
- ธุรกิจคอมพิวเตอร์	- ชื่อเสียงด้านเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

ตัวอย่างการแสดงความเชื่อมโยงจากกุญแจแห่งความสำเร็จ ไปสู่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติ

ตาราง 4 กุญแจแห่งความสำเร็จ โดยกำหนดตัวชี้วัดวัดผล การกำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ

กุญแจแห่งความสำเร็จ	การวัดผล	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติ
- ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด	- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาด	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	- พัฒนาระบบงานการ R&D
- ผลตอบแทนจากผลิตภัณฑ์ใหม่	- ผลตอบแทนจากผลิตภัณฑ์ใหม่	- โดยการศึกษาความต้องการของตลาด	- จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง - ติดตามคู่แข่ง

จตุพร สังขวรรณ (2557: 9) กล่าวถึง ความสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กรแล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำที่ดั้นนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ แล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของตนเอง เพื่อให้บริหารงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซีนซ์ (Saenz, 2010: 23) ผลสำเร็จธุรกิจเป็นการวัดความสำเร็จจากความแตกต่างที่เป็นตัวกำหนดในธุรกิจ เกี่ยวข้องกับช่วงระยะเวลาของธุรกิจและการได้รับกลับมาอย่างคุ้มค่าเพิ่มขึ้นในเป้าหมายของเจ้าของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีเรื่องของความเชี่ยวชาญขององค์กร การเพิ่มขึ้นของยอดขายประจำปี การเติบโตในตลาด และการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ซื้อสินค้าของสถานประกอบการ ญัฐยา สินตระการผล; และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2554: 265) การสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แต่องค์กรทั้งหมดที่ศึกษามาได้พยายามอย่างยิ่งยวดที่จะเอาชนะความท้าทายดังกล่าว องค์กรเหล่านี้ไม่เคยหยุดสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงานและลูกค้า ความพยายามอย่างไม่ลดละขององค์กรเหล่านี้

เป็นสิ่งที่นำไปสู่ภาวะผู้นำและการบริหารงานยุคใหม่ และถึงแม้จะไม่มีอะไรรับประกันได้ว่าองค์กรเหล่านี้จะไม่พบปัญหาเหมือนกับองค์กรชั้นนำอื่นๆ แต่การมุ่งความสนใจไปที่เรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรอยู่เสมอ ก็ช่วยเพิ่มโอกาสที่จะสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนได้อย่างแน่นอน

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับผลความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ อย่างมีขนาดและทิศทางที่ชัดเจน ในสิ่งที่ต้องการผลสำเร็จให้เกิดขึ้นมาได้ จากนั้นผู้บริหารทำการจัดองค์กร เพื่อกำหนดกระบวนการงานให้สามารถลื่นไหลไปตามขั้นตอน จัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงานตามตำแหน่งที่กำหนดในการจัดองค์กร จัดสรรทรัพยากรต่างๆ รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วต่อการทำงาน จัดหาวัตถุดิบที่จะใช้ทำการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ผลจากการดำเนินงานขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็จะส่งผลความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เช่น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า องค์กรมีลูกค้าเพิ่มขึ้น มีผลประกอบการที่สูงขึ้น มีความเจริญเติบโตในสินทรัพย์ขององค์กร มีมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้นเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ลงทุนที่จะลงทุนกับองค์กรอย่างยาวนานและยั่งยืนต่อเนื่องตลอดไป

งานวิจัยที่เกี่ยวกับผลความสำเร็จขององค์กร

ชนิดา ยุวบูรณ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ พบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัย ที่ทำให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ คุณภาพและความสามารถของผู้นำ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี

สรุปผลการวิจัย ผลความสำเร็จขององค์กรจะเกี่ยวข้องจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงานขององค์กรอย่างทั่วถึง องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร การเป็นที่ยอมรับกับสังคมและชุมชน นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กร และในการที่จะนำองค์กรมุ่งสู่ความยั่งยืนและความมั่นคงในอนาคตต่ออย่างมีทิศทาง

วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision)

วิสัยทัศน์องค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นจากแนวคิดและมุมมองของฝ่ายผู้บริหาร รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานที่อยู่ในองค์กรทุกคนจะนำมาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมาย และ

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการในอนาคต เป็นความสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งจะกลายเป็นพันธกิจและแผนเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสิ่งใดที่องค์กรควรทำและไม่ควรทำสิ่งใดก็จะกลายเป็นความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นจริงขึ้นมาได้ในอนาคต วิสัยทัศน์อาจจะเป็นประโยคที่แสดงให้เห็นคุณค่าและปรัชญาขององค์กร ที่ส่วนหนึ่งนั้นอาจนำไปอธิบายเป็นรายละเอียดในพันธกิจขององค์กร (Mission) แทน

วีรภูท มาชะศิริรานนท์ (2544: 12-24) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความมุ่งหมายในสถานะภาพที่เราประสงค์จะไปเป็นหรือจะไปอยู่...สักวันหนึ่งในอนาคต เราจึงควรสนใจกับอนาคตให้มากขึ้น เพราะเป็นที่ๆ เราจะต้องใช้เวลาส่วนที่เหลือของชีวิตเพื่อเผชิญกับมัน และเมื่อเราสนใจกับอนาคต เราก็ควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามวิถีทาง ที่ทำให้อนาคตที่เราคาดหวังนั้นเป็นรูปธรรมขึ้นมาให้จงได้ สำหรับองค์กรธุรกิจ ที่มีทั้งขนาดขององค์กรและความซับซ้อนของระบบงาน และต้องการความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น วิสัยทัศน์ จะเป็นศูนย์กลางแห่งศรัทธาและความมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจจากสมาชิกทุกคน กลายเป็นพลาณภาพที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) องค์กรก็ไม่ต่างอะไรกับปัจเจกบุคคล ซึ่งย่อมต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดี ก็จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ (ถ้าจะเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ส่วนตัว วิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคตและวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานรูปแบบต่างๆ ในองค์กรที่จะเป็นผู้นำ ในภาคส่วนต่างๆ (Sector) ได้นั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบและเห็นพ้อง (Share Vision) ที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ทั้งนี้การสร้างและสานวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ก็ควรจะดำเนินการไปในภายใต้แนวทางของวินัยประการที่ 5 คือ ต้องมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบนี้หมายถึง ต้องมีวิธีการและขั้นตอน รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ถูกต้อง ชัดเจน วิสัยทัศน์นั้นจึงจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสำคัญ (Stakeholders) ขององค์กรนั้น และสามารถที่จะนำไปแปรเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติ (Operation Plan) ได้ต่อไป วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีคุณค่าแก่องค์กร สร้างศักยภาพทางการตลาด ภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน มีความเป็นเลิศ (Idealistic) และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบันที่ทุกคนรู้สึกศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นร่วมกันทำให้เกิดเป็นเป็นรูปธรรมแก่องค์กรต้องทำหยาบความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรต่อผลสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ข้อควรระวังเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ห้ามมิให้ดำเนินการไปเพียงลำพัง ไม่ใช่การพยากรณ์ หรือการคาดเดา แต่เป็นการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งต้องทำกันอย่างเป็นระบบ อาศัยทีมงานในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ประกอบ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องที่จะมาถกเถียงว่าจะเป็นไปได้

หรือเป็นไปได้ ถ้าเปรียบเทียบกับสถานการณ์และความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างมุ่งมั่นและยึดติดกับรูปแบบ และแนวทางการทำงานแบบเดิมๆ มากเกินไป ฮิตท์; ไอร์แลนด์; และฮอสคิสสัน (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 6) **วิสัยทัศน์ (Vision)** จะต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อยที่สุดสององค์ประกอบ คือ พันธกิจ (Mission) ที่จะอธิบายถึงสายพันธกิจกรรม ดีเอ็นเอ (DNA: Deoxyribonucleic acid) ขององค์กร และภาพ (Picture) ขององค์กรที่คาดหวังจะคงอยู่ในอนาคต สำหรับดีเอ็นเอ (DNA) ขององค์กรจะหมายรวมถึงข้อมูลหลักขององค์กรและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อหน้าที่ขององค์กร **วิสัยทัศน์ (Vision)** จึงเป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะจุดประกายให้กับพนักงานได้ตระหนัก หรือสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำให้องค์กรสามารถที่จะกลายเป็นอะไรก็ได้ในอนาคต และเป็นกรอบที่จะให้พนักงานได้มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นจะทำให้องค์กรได้ประสบผลสำเร็จในวิสัยทัศน์ อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538: 9) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นนัยที่แสดงถึงความเข้าใจในอดีตและปัจจุบัน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ วิสัยทัศน์ยังเป็นเหมือนแผนที่ประกอบการเดินทางไปยังจุดหมายในอนาคตและเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางไปอีกด้วย วิสัยทัศน์ของผู้นำอาจมาจากสัญชาตญาณหรือมาจากความคิดที่มีโครงสร้างที่แน่นอน แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือ มันเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จทั้งในแง่การแข่งขันและการคัดเลือก นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ของบริษัทตามแนวคิดของคลิกเกลย์ คือ ประโยคที่สรุปเอาค่านิยม ความมุ่งหวัง และเป้าหมายของบริษัทเข้าไว้ทั้งหมด มันเป็นประโยคที่พนักงานทุกคนรับและจำใส่ใจไว้เป็นอย่างดี และเป็นประโยคที่บ่งบอกถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัทอย่างชัดเจนและยังเป็นเหมือนแผนที่ที่คอยชี้ทิศทางที่บริษัทจะก้าวไปในอนาคตด้วย ความสำคัญของบริษัทที่มีต่อชีวิตของพวกเราอย่างมาก ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องรู้และเข้าใจอะไรคือความเชื่อของบริษัทที่ยึดกันมา (ค่านิยม) สถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัทคืออะไรและจะเป็นอย่างไรในอนาคต (ภารกิจ) อะไรคือสิ่งที่บริษัทมีความผูกพันอยู่และจะต้องทำให้สำเร็จ (เป้าหมาย) คำตอบของคำถามทั้งหมดนี้ก็คือ พื้นฐานที่สำคัญส่วนหนึ่งของการกำหนดวิสัยทัศน์โดยมีค่านิยมเป็นแกนนำ บัญชา ชุณหสวัสดิกุล (2554: 14) **วิสัยทัศน์ (Vision)** ขององค์กรธุรกิจเป็นสิ่งที่จะนำพาองค์กรอย่างมีทิศทางเดียวกัน จากวิสัยทัศน์และภารกิจจะนำไปสู่การปฏิบัติจริง พนักงานทุกคนจะต้องนำเอาทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ไปสร้างกลยุทธ์ของแต่ละแผนกและก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538: 25) **วิสัยทัศน์** คือ กฎเกณฑ์หรือแนวทางที่บริษัทตราขึ้นเป็นกฎ เพื่อบังคับใช้แก่พนักงาน เพื่อให้ยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปอย่างมีระเบียบ เป็นไปด้วยความปลอดภัย และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท โดยมีค่านิยมและความเชื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในพื้นฐานสามประการของการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้ก่อตั้งบริษัทจะเป็นผู้สร้างค่านิยมขึ้นมาพร้อมๆ กับการก่อตั้งบริษัท การกำหนดค่านิยมนี้จะมีขึ้นก่อนการกำหนดภารกิจและ

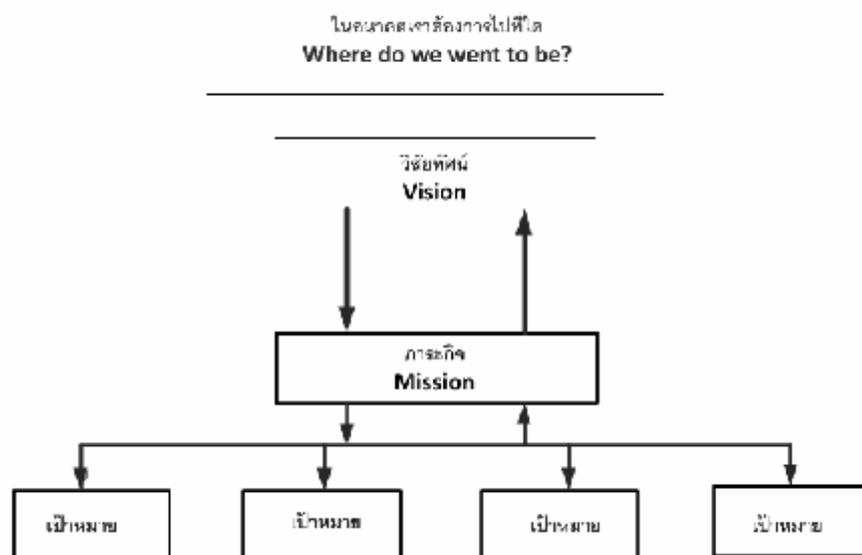
เป้าหมายบริษัท จิตติมา วรรณศรี (2550: 29) วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจนเป็นไปได้อีก รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลที่พึงประสงค์ สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2545: 10-16) บริษัทวิสัยทัศน์ คือ บริษัทแห่งความกล้าเลิศหรือมองกฎแห่งความสำเร็จที่ได้ถูกยกย่องสรรเสริญจากบริษัทต่างๆ และได้ครองชื่อเสียงมาโดยตลอดบนโลกนี้ กฎุญแจสำคัญของบริษัทแห่งวิสัยทัศน์นั้นคือ การเติบโตเพิ่มพูนออกดอกออกผลต่อไปนานเท่านาน แม้ว่าจะต้องผ่านวงจรชีวิตของสินค้าหลายยุคหลายสมัย เช่น เป็นบริษัทที่เป็นเลิศในแขนงธุรกิจนั้นๆ เป็นที่ยกย่องในวงการธุรกิจสร้างตำนานแห่งความสำเร็จที่มีอาจลึ้มเลือนสร้างผู้นำในองค์กรคนแล้วคนเล่าอย่างไม่ขาดตอนผ่านกระบวนการผลิตของสินค้าและบริการมาจนนับครั้งไม่ถ้วน จตุพร สังฆวรรณ (2557: 240) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความต้องการที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคตในช่วงเวลาประมาณ 5 ปี โดยกำหนดเป็นข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจและปลุกเร้า ซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ รวมถึงต้องมีโอกาสที่จะเป็นไปได้อีก มีความชัดเจน กว้างพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง สำหรับแนวทางในการเขียนวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การนั้นไม่เหมือนกัน บางหน่วยงานต้องการให้สั้น กระชับรัด จดจำได้ บางหน่วยงานครอบคลุมหลักการใหญ่ แต่ทั้งนี้กระบวนการที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการไปสู่จุดหมายเดียวกัน สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์ (2556: 11) วิสัยทัศน์ (Vision) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต ฮิตท์, ไอร์แลนด์; และฮอสกิสสัน (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 19) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพของบริษัทที่ต้องการจะบรรลุความสำเร็จขั้นสูงสุด ดังนั้น วิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่เชื่อมโยงแนวคิดขององค์กรที่มีความตั้งใจที่จะเป็นอย่างไรในอนาคต สำหรับในความหมายอื่นๆ วิสัยทัศน์ คือ ข้อความของบริษัทที่มีจุดหมายและทิศทางว่าจะไปที่ไหนในที่สุด แต่ที่ผ่านมาหลายปี วิสัยทัศน์เป็นภาพใหญ่ที่คิดว่าจะสร้างความรู้สึกให้กับพนักงานในการที่จะทำงานสนับสนุนขององค์กร พนักงานเกิดความรู้สึกกับวิสัยทัศน์ เมื่อเป็นวิสัยทัศน์ที่ง่าย ๆ มีความหมายเชิงบวก และให้อารมณ์คล้อยตาม ข้อความวิสัยทัศน์อาจจะเป็นการแสดงความรักๆ และทำทนายพนักงานและนำมาซึ่งอารมณ์ความรู้สึกและความฝัน ผู้บริหาร LG CEO คนใหม่ ได้กล่าวว่า "...พวกเราต้องเป็นบริษัทที่ดีได้นั้นเกิดด้วยพนักงานที่ดีเช่นกัน..." ฮิตท์, ไอร์แลนด์; และฮอสกิสสัน (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 20) ยังเห็นว่า ความสำคัญของวิสัยทัศน์นั้น จะสะท้อนถึงคุณค่าและแรงบันดาลใจที่ยึดเหนี่ยวให้กับพนักงานแต่ละคนและเป็นความคาดหวังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิสัยทัศน์บริษัทจะมีแนวโน้มที่ยั่งยืน ในส่วนของพันธกิจ (Mission) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของ

สภาพแวดล้อมธุรกิจ ข้อความของวิสัยทัศน์มีแนวโน้มที่สัมพันธ์ในระยะสั้น สร้างขึ้นมาให้จำง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น

วิสัยทัศน์ของแมคโดนัลด์ (McDonald's) "...การบริการอาหารที่รวดเร็วของโลก..."

วิสัยทัศน์ของฟอร์ดมอเตอร์ โดยเฮนรี่ ฟอร์ด (Ford Motor Company's by Henry Ford) "...การผลิตรถยนต์ที่มีทุกที่ในอเมริกา..."

กลยุทธ์ที่สำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำองค์กร CEO ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ และริเริ่มให้เกิดการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โรเซนส์เวท ผู้บริหารด้านปฏิบัติการของยาสูบ กล่าวถึงความสำคัญของ CEO ว่า "...วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและต้องมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งด้วย จึงจะสามารถสร้างหรือทำให้มันเกิดขึ้นมาได้..." จากการที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของข้อความวิสัยทัศน์จะเป็นผลลัพธ์ขึ้นมาได้ ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต้น จะต้องเป็นผู้นำพาพนักงานใน ส่วนหรือแผนกงานต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาเพื่อที่จะช่วยกันทำให้บริษัทบรรลุถึงสิ่งที่บริษัทต้องการในอนาคต ซึ่งข้อความต้องมีความชัดเจนและผูกติดกับเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในบริษัทที่จะทำให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้จริง และนอกจากนี้ก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจและดำเนินการพัฒนาตามวิสัยทัศน์นั้น ในความเป็นจริงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่วิสัยทัศน์ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะผู้บริหารทุกระดับไม่คงเส้นคงวาในวิสัยทัศน์ขององค์กร ตัวอย่างของแมคโดนัลด์ก็เช่นกัน หากพนักงานไม่ให้ความร่วมมือที่จะทำให้การบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าแล้วก็จะกลายเป็นความหายนะขององค์กรเกิดขึ้นทันที อัศจรรย์ จันทรฉาย (2543: 28) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะบอกทิศทางชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานและทรัพยากรมนุษย์



ภาพประกอบ 9 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
(จักรวาล จันทรฉาย. 2543: 28)

สรุป วิสัยทัศน์องค์กร คือ สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต โดยที่ เป็นสิ่งที่องค์กรมีความสามารถจะเป็นไปได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และพัฒนาความสามารถขององค์กร พร้อมทุ่มเททรัพยากรต่างๆ โดยมีพนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ผลความสำเร็จจากวิสัยทัศน์จะเป็นคุณค่าผลประโยชน์ในอนาคตขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นจะต้องเริ่มมาจากผู้นำองค์กรเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนขึ้น โดยการจูงใจพนักงานให้เห็นสิ่งที่ดีและประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลง และต้องมีการสื่อสารความให้กับพนักงานทุกคนได้รับรู้รับทราบทั่วกันทั้งองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์

จิตติมา วรณศรี (2550) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมี 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยชีวสังคม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความใฝ่รู้ ปัจจัยการจัดการข้อมูล ปัจจัยความรู้ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ คือ การสื่อสารมีขนาดอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยชีวสังคม ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีค่าสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คือ วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ

บรรยากาศขององค์กร วิลเลียม (Williams. 2009) ศึกษารูปแบบผลกระทบทางจิตใจในการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์องค์กร พบว่า การสื่อสารเป็นหัวใจหลักในการที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรบรรลุผลสำเร็จ การกำหนดวิธีการสื่อสารการบรรลุความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เพราะว่าสมาชิกองค์กรจะ สร้างวิสัยทัศน์ของเขาขึ้นมาชัดเจนแทนวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ด้วย การจะทำให้ไม่ก่อเกิดการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้เกิดการสูญเสีย ต่อทรัพยากรที่นำมาปรับองค์กร การสื่อสารที่สร้างความเข้าใจได้ดีของการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ จะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากในความพยายามของการเปลี่ยนแปลง ผลประโยชน์ที่ได้รับได้แก่ ผู้จัดการ พนักงาน และลูกค้า ของการบริการสาธารณะ

สรุป ผลของงานวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม นโยบายธุรกิจ เป้าหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับในด้านของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องในด้านของนโยบาย และพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร และโอกาสที่จะเป็นไปได้ในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะต้องมีพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับรู้ถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อทุกคนในอนาคต เพื่อให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

พันธกิจองค์กร (Corporate Mission)

พันธกิจ (Mission) คือ ความประสงค์หรือความมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กรที่จะดำเนินการในระยะยาว อาจจะถูกกล่าวได้ว่าเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ พันธกิจที่ดีจะสามารถแยกความแตกต่างและคุณค่าขององค์กรแต่ละแห่งได้อย่างชัดเจน ดังนั้น พันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ ความสำคัญของเรื่องพันธกิจเป็นสิ่งที่บอกคุณค่าขององค์กรและเป็นแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร นั่นก็คือพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือผู้ขายวัตถุดิบ สังคมและผู้ถือหุ้น ดังนั้น พันธกิจที่ดีขององค์กรที่ถูกนำมาปฏิบัติจะแสดงถึงความรับผิดชอบต่อทุกๆ ส่วนที่มีส่วนร่วมกับองค์กรและในทางกลับกันองค์กรก็จะได้รับสิ่งตอบแทนกลับมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร การยอมรับในสังคม การส่งวัตถุดิบคุณภาพดีจากซัพพลายเออร์ ความจงรักภักดีของพนักงาน องค์กรจะรับผิดชอบต่อพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างผลผลิต และตอบแทนด้วยคุณค่ารางวัล การส่งเสริมให้เติบโตในอนาคต สังคมองค์กรจะให้คำมั่นสัญญาที่จะดูแลและสนับสนุนต่อประชาคมหรือสังคมรอบข้างที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่ พันธกิจ (Mission) สร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ผู้ถือหุ้นองค์กรจะตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นด้วย

ผลการดำเนินงานที่เหมาะสม ลูกค้ายกองค์กรจะให้สัญญาว่าจะผลิตสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าขององค์กร ซัพพลายเออร์ขององค์กรจะคิดว่าซัพพลายเออร์เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการวางเป้าหมายในด้านคุณภาพ พันธกิจจะต้องบอกว่าทำไมองค์กรหรือบริษัทจึงถูกตั้งมาและสิ่งใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ และยังสามารถบอกได้ว่าองค์กรต้องการอะไรและจะทำอะไรในอนาคต พันธกิจจะถูกเขียนขึ้นเพื่อประกาศออกให้ชัดเจนต่อพนักงานหรือแม้แต่สาธารณชนที่เรียกว่า ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ข้อความพันธกิจที่ดีจะต้องชัดเจนในประเด็นดังต่อไปนี้ ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Products or Services) สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location) และองค์กรจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กรเพื่อพนักงานจะได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร พันธกิจอาจแบ่งเป็น 2 แบบ คือ พันธกิจแบบแคบ (Narrow Mission) เป็นพันธกิจที่จะจำกัดขอบเขตการดำเนินงานของบริษัทบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและตลาดสินค้า การวางพันธกิจแบบนี้จะเป็นในองค์กรขนาดเล็ก ขอบเขตการทำธุรกิจจำกัด มีข้อเสียคือ อาจเป็นการจำกัดการเติบโตขององค์กรเอง พันธกิจแบบกว้าง (Broad Mission) เป็นพันธกิจที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปสู่ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและตลาดสินค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้โอกาสที่องค์กรจะเติบโตมีสูง แต่ข้อเสียบางครั้งอาจจะกว้างเกินไปจนลูกค้าหรือแม้แต่พนักงานเกิดความสับสน

แนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจ

จตุพร สังขวรรณ (2557: 240-241) พันธกิจ (Mission Statement) หมายถึง ข้อความที่ระบุถึงแนวทางที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่แสดงไว้ในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดขอบเขตของภารกิจ บทบาทหน้าที่ ที่จะตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และที่สำคัญควรสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้ขอบเขตการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตัวอย่างพันธกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คือ ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมี อย่างครบวงจร ในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 ตัวอย่างพันธกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ต่อประเทศ: สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาว โดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ต่อลูกค้า: สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้า โดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาที่เป็นธรรม

ต่อผู้ถือหุ้น: ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ต่อคู่ค้า: ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

ต่อสังคมชุมชน: เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

ต่อพนักงาน: สนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

สุทธิ ปิงสุทธีวงศ์ (2556: 11) พันธกิจ (Mission) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง หน้าที่โดยตรงขององค์กร เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรพยายามบรรลุอะไร พันธกิจอาจจะระบุ กลุ่มลูกค้า หรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ ฮิตต์; ไอร์แลนด์; และฮอสกิสสัน (Hitt; Ireland; & Hoskisson. 2007: 20) กล่าวถึง พันธกิจของบริษัท มาจากรากฐานของวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบ่งถึงแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจและการที่สนับสนุนต่อลูกค้า

ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและคุณภาพที่เป็นไปตามความคาดหวัง พันธกิจจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากกว่าวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ แรงกระตุ้นให้กับผู้เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งพันธกิจและวิสัยทัศน์เมื่อรวมกันแล้วก็จำเป็นต้องเลือก เพื่อนำไปปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ จัดทำให้เกิดเป็นรูปแบบของพันธกิจที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีความรู้สึกแข็งแกร่งด้วยมาตรฐานทางจริยธรรมที่จะช่วยสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท ดังนั้น จริยธรรมธุรกิจจึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถอธิบายการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการ (วิสัยทัศน์) มันจะสอดคล้องกับในความต้องการของบุคคลและกลุ่มพันธกิจและด้วยวิสัยทัศน์สุดท้ายความรับผิดชอบจะไปสู่รูปแบบของพันธกิจ และความรับผิดชอบก็นำไปสู่ผู้บริหาร ซีอีโอ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงทุกคน และจะไปเกี่ยวกับพันธกิจของพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท เหตุผลหลักของพันธกิจจะเป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์ (Products) ตลาด (Market) และลูกค้า (Customers) โดยตรง ตัวอย่างของข้อความพันธกิจ

“...การเป็นลูกจ้างที่ดีสำหรับพนักงานในแต่ละชุมชนทั่วโลกและส่งมอบการปฏิบัติการณ์ที่เป็นเลิศต่อลูกค้าของเรา ในแต่ละร้านอาหารของเรา...” พันธกิจของแมคโดนัลด์

“...พันธกิจของเราจะต้องเป็นการได้รับการยอมรับโดยลูกค้าของเรา ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้ผ่านงานทางด้านวิศวกรรม เรามุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของลูกค้า ด้วยแรงจูงใจที่สูง และมุ่งมั่นอย่างก้าวหน้า ที่จะใช้ความรู้ด้านเทคนิค ในเรื่องของวัสดุ การออกแบบชิ้นส่วน และการพัฒนาประดิษฐ์กรรมทางเทคโนโลยี...” พันธกิจของ แอลเอ็นพี, บริษัท จีอี พลาสติก

จากพันธกิจของแมคโดนัลด์นั้นจะเป็นการดำเนินการตามวิสัยทัศน์เป็นร้านอาหารที่มีบริการที่รวดเร็วของโลก ส่วนแอลเอ็นพี พันธกิจจะบรรยายเกี่ยวกับธุรกิจ วัสดุ การออกแบบชิ้นส่วน และการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทดำเนินการแข่งขัน จากข้อความพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาจะเป็นการนำเสนอถึงการมีรายได้ (earning) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (บางที่เรียกว่า กำไรสูงสุด) อัจฉรา จันทร์ฉาย (2543: 32) พันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดภารกิจกว้างหรือแคบ มีผลต่อขอบเขตของการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไร มากน้อยเพียงใด ส่วนประกอบของพันธกิจ Mission อาจประกอบด้วย ลูกค้า สินค้า ตลาดเทคโนโลยี ความมุ่งมั่นของธุรกิจ ด้านเติบโต กำไร ปรัชญา ความเชื่อ คุณค่าความคาดหวังความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ ภาพลักษณ์ความห่วงใยต่อพนักงาน

ตาราง 5 ตัวอย่างข้อความพันธกิจ

ภารกิจที่กว้าง	ภารกิจที่แคบ
ธุรกิจขนส่ง	ธุรกิจรถเมล์
ธุรกิจเสื้อผ้า	ธุรกิจเสื้อผ้าชั้นสำหรับวัยรุ่น
ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์	ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน

สรุป พันธกิจ (Mission) ในความหมายของผู้วิจัย คือ รายการความประสงค์ขององค์กรต้องการทำอะไร มีขนาดและทิศทางที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ พันธกิจจึงเป็นส่วนย่อยที่แตกต่างจากวิสัยทัศน์ที่เป็นเพียงข้อความนำมากำหนดพันธกิจ รายการแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนด พันธกิจเป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทุกคนขององค์กร ได้แก่ ประเทศชาติ สังคมและชุมชน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ และพนักงานขององค์กรทุกคน จึงต้องมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้พันธกิจนั้นๆ ประสบผลสำเร็จไปด้วย ผลลัพธ์ของพันธกิจจะได้รับกลับมาเป็นชื่อเสียงขององค์กร การประกาศเกียรติคุณ รางวัลผลการดำเนินงานต่างๆ และได้รับการรับรองการประเมินผลการจัดทำมาตรฐานต่างๆ ขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับจากสังคม เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารพันธกิจต่างๆ ไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สุดท้ายผลลัพธ์ของพันธกิจจะตอบสนองนโยบายขั้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกคนทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

ภิราช รัตนันท์ (2555) ศึกษาการสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวตนชีวิตในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม ได้แก่ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โนวลิน (Nowlin, 2009) ความสมบูรณ์แบบของพันธกิจขององค์กรที่มีการอุทิศเวลาต่อทรัพยากร และความสนใจในข้อความพันธกิจที่จะสนับสนุนต่อจุดมุ่งหมายองค์กร พบว่า การตัดสินใจในด้านการเงินและการลงทุนจะมีน้ำหนักอิทธิพลต่อข้อความพันธกิจขององค์กร สำหรับผู้นำมากกว่าการตัดสินใจชนิดอื่นๆ ทั้งหมด

สรุป ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร พบว่า พันธกิจของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับมอบหมายให้มาดำเนินการ ซึ่งองค์กรจำเป็นยึดมั่นเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่รับมอบหมายมาจาก เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน นโยบายภาครัฐ ซึ่งก็แล้วแต่แต่ละองค์กรจะเกี่ยวข้องกับในด้านใด องค์กรเองก็ต้องมีการพัฒนาสื่อความสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่กำหนดในพันธกิจนั้น

มาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจนเป็นที่ยอมรับจากสังคมหรือองค์กรอื่นๆ จึงกล่าวได้ว่าบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability)

ความยั่งยืนองค์กร ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในแวดวงขององค์กรต่างๆ ทั้งที่หวังผลกำไร (Profit) และไม่หวังผลกำไร (Non-Profit) การบริหารองค์กรมีสิ่งที่ทำทลายความสามารถในการจัดการขององค์กรประจำวันอย่างมากมาหลายประเด็น เช่น ประเด็นด้านการเกิดมลพิษ (pollution) ด้านการใช้แรงงาน (work rights) ด้านสิทธิมนุษยชน (humanrights) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำทุกวัน ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยตรง ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งองค์กรระดับประเทศหรือองค์กรระดับโลก องค์กรจะบริหารจัดการอย่างไรกับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ นโยบายธุรกิจ กระบวนการธุรกิจต่างๆ เป็นต้น ผู้นำองค์กรจะตัดสินใจอย่างไรเป็นสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารก็จะเป็นนัยสำคัญต่อองค์กรที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมีทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและแนวทางเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรที่จะต้องคงอยู่ต่อไป ผลของการที่องค์กรได้จัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและการจัดการความยั่งยืนขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ ที่องค์กรจะได้รับกลับมาคือผลประโยชน์ในการประกอบการทางการเงินขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

การพัฒนาความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำการบริหารจัดการความยั่งยืนทางนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่อาจจะต้องมีเครื่องมือที่ดี ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักให้ความสำคัญ และมีส่วนสนับสนุนผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จ โดยกำหนดปัจจัยหลักในการจัดการทั่วไป สามประเด็น คือ ด้านสังคม (social) สิ่งแวดล้อม (environment) และด้านการเงิน (financial) ซึ่งทั้งสามปัจจัยนี้จะก่อให้เกิดความยั่งยืนในผลงานขององค์กร ได้แก่ ลดอุปสรรคในการจัดการที่จะขับเคลื่อนไปสู่ผลประกอบการที่สูงขึ้น องค์กรจะปรับปรุงอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพในด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ การวัดผลการดำเนินงานและรางวัลตอบแทนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลการดำเนินงานในการขับเคลื่อนของสังคมที่หลากหลายและการจัดการสิ่งแวดล้อม

นิยามความยั่งยืนองค์กร (Defining a Sustainability Organization)

เอปสไตน์ (Epstein. 2008: 38-37) กล่าวถึง การพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นบริบทของความรับผิดชอบต่อบริษัท สามารถสรุปเป็นหลักการ 9 หลักการ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะสามประการ คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ สิ่งที่เป็นไปมากกว่าความถูกต้อง เป็นสิ่งที่สามารถบูรณาการการ

บริหารงานในการตัดสินใจในงานประจำ และถูกรวมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางปฏิบัติและการตัดสินใจ ในการลงทุนทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างรายได้ขององค์กร (Monetized) ซึ่งโดยหลักการทั้ง 9 จะเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการกับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผลกระทบของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร กระบวนการผลิต และกิจกรรมอื่นๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแง่ของการพัฒนาอย่างยั่งยืน หลักการทั้ง 9 หลักการ อาจจะมีความหมายกว้างมาก แต่สิ่งสำคัญจะพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องของภาวะวิเคราะห์ การวัดประเมินผล และการรายงานทางสังคม การจัดการ สิ่งแวดล้อม และด้านการลงทุนทางการเงิน ตัวอย่างเช่น หลักการทางจริยธรรม (Ethic) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) เป็นลักษณะของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สำคัญ หากองค์กรขาดความใส่ใจ ในการนำไปประยุกต์ในทางปฏิบัติ ในแง่ของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR: Corporate Social Responsibility) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) แต่จะพิจารณาในแง่ของความเป็นระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ซึ่งทั้งสี่ประเด็นนี้ มีความจำเป็นสำหรับการนำไปดำเนินการได้อย่างง่ายดาย ตามความเหมาะสมและการปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักการทั้ง 9 หลักการ ซึ่งอาจจะเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ขององค์กร

ตาราง 6 หลักการของการปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน จากแนวคิดของ เอ็มสตัน และรอยด์

1. จริยธรรม (Ethic)	องค์กรจัดทำ ส่งเสริม ติดตามและบำรุงรักษา มาตรฐานทางจริยธรรมในทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance)	องค์กรได้จัดการในเรื่องของทรัพยากรอย่างตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจและตระหนักถึงความไว้วางใจจากคณะกรรมการ องค์กรหรือผู้จัดการที่ให้ความสำคัญสนใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ความโปร่งใส (Transparency)	องค์กรให้ความใกล้ชิดต่อความถูกต้องของข้อมูลและความทันสมัยของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลิตภัณฑ์บริการ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ใช้ประกอบในการตัดสินใจ

ตาราง 6 (ต่อ)

4. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationships)	องค์กรมีความผูกมัดต่อการดำเนินการร่วมกับผู้ส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ผู้แทนจำหน่าย (Distribution) และคู่ค้า (Partners) อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรมต่อกัน
5. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)	องค์กรยอมรับผลตอบแทนจากการลงทุน จากการแข่งขันทางธุรกิจและการป้องกันทรัพย์สินขององค์กร
6. ความเกี่ยวข้องกับชุมชน (Community) และการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Economic Development)	องค์กรได้จุนเจือช่วยเหลือสังคมชุมชน บนความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งสร้างความรู้สึกต่อวัฒนธรรม บริบท ความจำเป็นของชุมชน
7. คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Value of Products and Services)	องค์กรได้พิจารณาความจำเป็นต่อความต้องการ และความถูกต้องของลูกค้า และมุ่งมั่นสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ
8. การปฏิบัติต่อพนักงาน (Employment Practice)	องค์กรมุ่งมั่นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมพนักงานและพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้วยความหลากหลายและพัฒนาขีดความสามารถที่สูงขึ้น
9. การปกป้องสิ่งแวดล้อม (Protection of the Environment)	องค์กรมุ่งมั่นต่อการปกป้องและรักษาไว้สภาพของสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจากกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ

เซอโต้; และเซอโต้ (Certo; & Certo. 2012: 88-90) กล่าวถึง การกำหนดโครงสร้างของความยั่งยืนองค์กร เป็นเรื่องความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินสิ่งใดๆ โดยปราศจากข้อร้องเรียน ด้วยการนำเสนอสิ่งที่เป็นต่ออนาคตของคนรุ่นต่อไป สิ่งที้องค์กรต้องบริหารจัดการ ประกอบด้วย 3 ขอบเขต ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) โดยจุดมุ่งหมายความยั่งยืนองค์กรด้านเศรษฐกิจจะไม่เกิดสภาพของเสียหรือให้มีความต่ำที่สุด ด้วยการไม่ผลิตสินค้าเกิน

ความต้องการมากขึ้น และต้องสร้างความเป็นธรรมจากผลกำไรที่ได้ให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ส่วนความยั่งยืนองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม จะเน้นในเรื่องพฤติกรรมกระทำที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันทรัพยากรธรรมชาติ เช่น อากาศ (Air) น้ำ (Water) และพื้นดิน (Land) เป็นต้น สุดท้ายความยั่งยืนองค์กรด้านสังคม ที่จะไม่สร้างความตึงเครียดต่างๆ (Stresses) ให้กับสังคม ต้องผดุงไว้ (Maintaining) ซึ่งความผาสุก (Well-Being) ของสังคม ด้วยการสื่อสารกิจกรรมในการปกป้องสิ่งต่างๆ ทั้งสามด้านที่ธุรกิจได้ดำเนินการ การประเมินผลปฏิบัติงานองค์กร โดยการวัดความยั่งยืน (Sustainability) จะวัดจากกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ (Economy) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลกำไรหรือผลประกอบการ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านสังคม (Society) ที่องค์กรจะต้องเน้นให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุผล ซึ่งถ้าขาดตัวใดตัวหนึ่ง ก็จะต้องถือว่าองค์กรขาดความยั่งยืน ในการประเมินความยั่งยืนจะเป็นการตอบคำถาม ดังนี้ องค์กรได้มีการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมหรือไม่ (เศรษฐกิจ) องค์กรได้มีการปกป้องหรือปรับปรุงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ทำงานได้รับผลสำเร็จหรือไม่ (สิ่งแวดล้อม) องค์กรได้มีการปกป้องหรือปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือไม่ (สังคม) ทำไมต้องสร้างความยั่งยืน (Why Sustainability) อาจจะมีบางคนถามว่าการสร้างกิจกรรมความยั่งยืนนี้คุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งในแนวทางการบริหารการจัดการและวิธีการปฏิบัติของผู้บริหาร เหตุผลในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรมีเหตุผล ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มผลกำไรหรือผลตอบแทนมากขึ้น (Increased Profit) มิใช่เกิดเป็นภาระค่าใช้จ่ายจากผลกำไร

2. เพื่อผลผลิต (Increased Productivity) ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างความยั่งยืน เพราะเขาทราบดีว่า มันมีความสัมพันธ์ในการเพิ่มผลผลิตขององค์กรจากพนักงาน โดยการสร้างยั่งยืนขององค์กรจากสถานที่ปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ความสะอาดของอากาศ การควบคุมเสียงรบกวนและความเหมาะสมของแสงสว่างในการทำงาน

3. เพื่อเพิ่มนวัตกรรม (Increased Innovation) เป็นเหตุผลในเรื่องของการแสวงหาความยั่งยืน จำเป็นต้องเร่งคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น จากการวิจัยทางการจัดการขององค์กร พบว่า การพัฒนาคุณค่าทางอาหารและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

หัวใจสำคัญของ "การพัฒนาที่ยั่งยืน" คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าสำหรับทุกคน ซึ่งหมายถึง การพัฒนาที่ก่อให้เกิดดุลยภาพระหว่างการกระตุ้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การสร้างความเข้มแข็งทางสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนทุกคนทั้งในยุคปัจจุบันและอนาคต โดยมีพื้นฐานความคิดว่าเศรษฐกิจที่ทำให้เกิดดุลยภาพของการพัฒนาได้นั้นจำเป็นต้องเป็นเศรษฐกิจในสังคมที่มีรากฐานมั่นคง มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถพึ่งตนเองได้ ในขณะที่เดียวกันประชาชนในสังคมสามารถพัฒนาระเบียบวิถีชีวิตทั้งของตนเอง

และส่วนรวมให้ดำรงอยู่ได้โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ดังนั้น นัยสำคัญในการส่งเสริมแนวคิดของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) มุมมอง (perspectives) และค่านิยม (values) ของคนในสังคมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่สมดุลและยั่งยืน

แจ๊คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต(Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 21-22) กล่าวถึงเรื่องความสำคัญกลยุทธ์ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมว่า กิจกรรมการผลิตส่วนใหญ่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม เป็นผลมาจากการปล่อยมลพิษให้แพร่กระจายหรือการใช้ทรัพยากรจากพลังงานจากซากพืชซากสัตว์ น้ำ การจับปลา หรือป่าไม้ บริษัทจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการป้องกันรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม ทำให้การผลิตที่ได้น้อยลง ด้วยการที่จำเป็นจะต้องให้การปล่อยมลพิษให้น้อยลงนั่นเอง เช่น การใช้ถ่านหินที่มีค่ากำมะถันต่ำ (sulphur) ก็จะทำให้กรรมวิธีในกระบวนการมีค่าใช้จ่ายที่แพงมากขึ้น การปรับปรุงที่ต้องใช้อุปกรณ์ที่ทำให้เกิดความสะอาดด้านสิ่งแวดล้อมหรือการปล่อยมลพิษให้น้อยลงนี้ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่มีราคาแพงมากๆ จึงเป็นประเด็นที่ทำให้เกิดความกังวลต่อผู้จัดการที่เขาต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานให้ได้กำไรสูงสุด นอกจากนี้ ความขัดแย้งกันระหว่างการป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมกับผลประโยชน์ของธุรกิจเป็นสิ่งที่ทำลายในทางปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งคำแนะนำจาก ไมเคิล พอร์เตอร์ เมื่อปี 1991 และพอร์เตอร์ และแวน เดอร์ ลินด์ร์ เมื่อปี 1995 อ้างถึงใน แจ๊คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต(Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 21-22) ว่าการออกแบบนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี สามารถที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และนำมาซึ่งการปรับปรุงเพิ่มผลผลิตและขีดความสามารถของ บริษัท ข้อพิสูจน์นี้เป็นไปตามสมมติฐานของพอร์เตอร์ กรอบความคิดแบบดั้งเดิมจะเกิดความล้มเหลวแต่สามารถอธิบายด้วยบริษัทที่มุ่งมั่นด้านสิ่งแวดล้อมกลายเป็นบริษัทที่มีความนิยม ถ้าบริษัทที่มุ่งต่อกำไรสูงสุด แต่ดำเนินการบริหารกระบวนการสิ่งแวดล้อม ISO14000 ด้วยความสมัครใจจะกลายเป็นบริษัทที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและก่อประโยชน์ต่อบริษัทยิ่งกว่านี้ กลยุทธ์สีเขียว (Green strategies) จะนำมาซึ่งการปรับปรุงทั้งสิ่งแวดล้อม (Environmental) และผลประกอบการ (Economic performance) ที่ดีของบริษัท และสร้างประโยชน์จากการแข่งขัน ดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพสินค้าที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม จะทำให้สินค้าบริษัทมีความต้องการ (demand) เพิ่มขึ้นและรายได้บริษัทก็จะเพิ่มขึ้นตามมา
2. การดำเนินการสิ่งแวดล้อมจะได้รับการอนุโลมจากกฎระเบียบต่างๆ ของรัฐบาล ตลอดจนการได้รับการยอมรับว่ามีเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. การเปลี่ยนแปลงการบริหารธุรกิจ ในการยอมรับกับระบบมาตรฐานการปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System: EMS)
4. ประโยชน์ที่จะได้จากการส่งเสริมการลงทุนทางการเงิน

5. ประโยชน์ที่จะได้รับจากคุณภาพที่ดีของทุนมนุษย์ (human capital) ของคนในบริษัท

การปรับปรุงคุณภาพสังคมกับผลการดำเนินการด้านการเงินของบริษัทระดับโลก (Improving Social and Financial Performance in Global Corporations)

เอปสไตน์ (Epstein. 2008: 19-20) กล่าวว่า ปัญหาการทำงานของบริษัททุกวันนี้มีสิ่งที่ทำนายอยู่สองอย่าง คือ การบริหารงานประจำของบริษัทในแต่ละวัน สอง การบริหารประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เป็นสิ่งที่เกิดผลกระทบและคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งบริษัทระดับท้องถิ่นหรือระดับโลก ผู้จัดการบริษัททุกระดับจะต้องทำให้เห็นว่าบริษัทจะมีรูปแบบการบริหารจัดการต่อการบูรณาการด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ ที่จะทำให้บริษัทบริหารงานแล้วเกิดความยั่งยืน (Sustainable) และรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาได้ กลยุทธ์ในการพัฒนาความยั่งยืน เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้บริหารระดับสูง แต่การดำเนินการในการบริหารจะสำคัญที่สุด ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ CEO จะต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินการ แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้ปฏิบัติการในการปรับปรุงพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อมและส่งผลการดำเนินการด้านการเงินด้วย ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้จะเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นแรงกดดันต่อธุรกิจของผลสำเร็จที่ส่งผลต่อผลกำไรและผลการดำเนินการของบริษัทโดยตรง บริษัทต้องปรับปรุงด้านกลยุทธ์ (Strategic) ของบริษัทโครงสร้างองค์การ (Structure) และระบบการทำงาน (System) ที่จะวัดผลการดำเนินการของหน่วยงานต่างๆ และให้ผลตอบแทนกับหน่วยงานที่บริหารดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปปัญหาส่วนใหญ่จะมาจากการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อการจัดการในการขับเคลื่อนความหลากหลายของสังคม และการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม แรงผลักดันด้านความยั่งยืนส่วนใหญ่จะเกิดจากแรงกดดันภายนอกบริษัท เช่น รัฐบาลหรือหน่วยงานภาครัฐ กฎข้อบังคับ (Regulation) ปริมาณความต้องการของตลาด คู่แข่งขัน จากแรงกดดันของ NGO (NGO: Non Governmental Organizations)

เอปสไตน์ (Epstein. 2008: 38-37) กล่าวอีกว่า มีลักษณะ 4 ประเด็นที่จำเป็นต้องทำให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ต้องกระทำทันที คือ

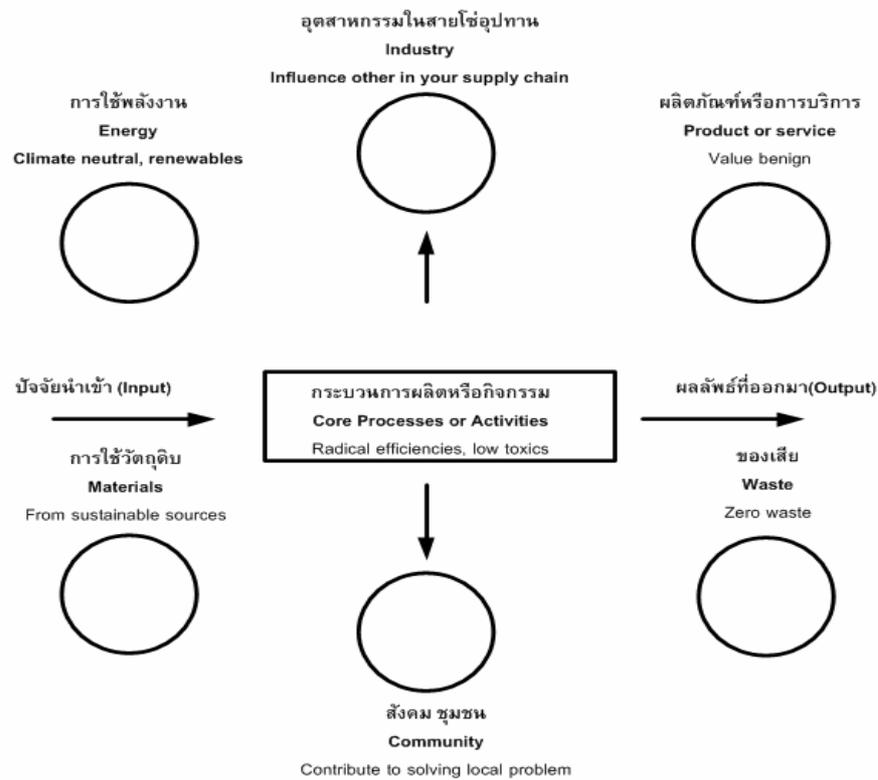
1. กฎระเบียบ (Regulations)
2. ความสัมพันธ์ของชุมชน (Community relations)
3. รายได้และต้นทุน (Cost and revenue imperative)
4. สังคมและการสร้างคุณธรรม (Social and moral obligations)

ฮิตช์ค็อก; และมาซ่า (Hitchcock; & Marsha. 2009: 29) กล่าวถึงความหมายของความยั่งยืนนั้น มีความหมายหลายอย่างที่เป็นนามธรรม จึงจำเป็นต้องมีความรู้และเข้าใจที่จะแปรเปลี่ยนให้

เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หลักๆ เช่น การดำเนินการที่มุ่งเน้นความสามารถจัดการกับสิ่งที่ จะเกิดในอนาคตหรือการมีความเป็นอยู่ที่ดีภายใต้ข้อจำกัดทางธรรมชาติหรือไม่สร้างภาระให้กับคน รุ่นใหม่ สำหรับความหมายในแง่ของการทำงาน ความยั่งยืนเป็นการวางกรอบในสามขอบเขต ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินธุรกิจระยะยาวต้องประกอบด้วยขอบเขตอย่างใด อย่างหนึ่งในสามสิ่งนี้ หรือมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องเหมาะสมกันทั้งสามเขต เช่น ประเทศจีน มีการเติบโตทางเศรษฐกิจมากกว่า 9% แต่ส่งผลให้มีต้นทุนในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสูงขึ้น ได้แก่ ปัญหาอุทกภัย (Flood) ปัญหามลพิษ (Pollution) ปัญหาด้านสุขภาพ (Health) การหมดไปของทรัพยากร (Resource depletion) ทำให้ผลประกอบการกำไรลดลง ทำให้เกิดความสูญเสียของ GDP ลดลง 8-15% รัฐบาลก็ขาดรายได้ที่จะไปจุนเจือทางสังคมในเรื่องการเจ็บป่วย หรือหากปราศจากสิ่งแวดล้อม ที่ดี ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร หรือปราศจากคนที่จะมาปฏิบัติงานในธุรกิจ ก็ส่งผลกระทบต่อ เป็นวิกฤติของประเทศ ทำให้ขาดความเป็นอยู่ที่ดี จากผลของการสูญเสียสิ่งแวดล้อม

ความเข้าใจในการทำอย่างไรจะให้องค์กรมีความยั่งยืน องค์กรไม่สามารถที่จะมีความ รับผิดชอบในการสร้างยั่งยืนทางสังคมได้ทุกมิติ แต่การดำเนินการจะเป็นระบบของกระบวนการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ปัจจัยนำออก (output) กระบวนการ (processes) และผลกระทบ (effects) ต่อ ระบบรวมทั้งหมดขนาดใหญ่ในการปฏิบัติงาน แสดงในภาพประกอบ 11 แสดงให้เห็นแนวทางที่ช่วยให้ การพัฒนาองค์กรจะมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าจะทำอะไรให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable)

ในการนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในกระบวนการ ในกรอบแต่ละกล่องของกระบวนการจะเป็น ขั้นตอนแรก ดังนั้น ในแต่ละวงกลม จะมีความสำคัญ เช่น ในรูปแบบของการจัดซื้อพลังงาน การจัดซื้อ วัสดุ เป็นต้น ในแต่ละวงกลมจะอธิบายเกี่ยวกับสถานะของความยั่งยืน เป็นรายการที่แสดงแนวคิดถึง การลดผลกระทบหลักๆ



ภาพประกอบ 11 ความเข้าใจในการทำอะไรจะให้องค์กรมีความยั่งยืน
(How do you know whether organization is sustainable)
(Hitchcock; & Marsha. 2009: 29)

จากภาพประกอบ 11 เป็นแบบกระบวนการในการดำเนินการธุรกิจอาหารพืชฯ ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นในจุดต่างๆ ดังนี้ ฮิตช์ค็อก; และมาซ่า (Hitchcock; & Marsha. 2009: 21)

วัตถุดิบต่างๆ (Materials): กระบวนการทั้งหมด ประกอบด้วย กล้องใส่พืชฯ การทำความสะอาดสินค้า เป็นต้น วัตถุดิบจะต้องมาจากกิจกรรมความยั่งยืน วัตถุดิบสีเขียว ความรับผิดชอบต่อสังคมของแหล่งทรัพยากร เช่น ซ้อมะเขือเทศจากฟาร์มออร์แกนิก ที่มีการทำงานด้วยเงื่อนไขที่ดี และการจ้างแรงงาน กล้องพืชฯทำจากวัตถุดิบที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) 100% จากป่าที่ได้รับใบอนุญาต และการทำความสะอาดสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

พลังงาน (Energy): พลังงานที่ใช้ในการประกอบอาหาร การขนส่ง และพื้นที่อุ่นให้ความร้อนมาจากการใช้ทรัพยากรทดแทน เช่น การใช้ประโยชน์จากพลังงานสีเขียว และการส่งมอบสินค้าจากพาหนะที่ใช้ไบโอดีเซล

กระบวนการ (Processes): ในการทำอาหารและกระบวนการอื่นๆ จะต้องมีประสิทธิภาพการใช้สิ่งของไม่ควรเป็นสินค้าที่ใช้แล้วทิ้งและเกิดของเสียจากเตาอบ

การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design): ผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องย่อยสลายได้ สินค้าที่ทานได้ต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ส่วนผสมมาจากท้องถิ่นและมีกิจกรรมความยั่งยืนหรือจากแหล่งที่เป็นออร์แกนิก รายการอาหารที่ทำมาจากฤดูกาล การบรรจุภัณฑ์ทำมาจากความสามารถคิดค้นเพื่อให้นำกลับมาใช้ใหม่ได้

ของเสีย (Waste): ของเสียจากผลิตภัณฑ์ต้องสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ หรือนำไปหมัก เช่น สามารถเลือกสนับสนุนการย่อยสลาย การขจัดพาสติกจากขวดเครื่องดื่มหรือถ้วยโพลีไค

อุตสาหกรรมในสายโซ่อุปทาน (Industry influence): ต้องใช้ภาวะผู้นำในการมีอำนาจอิทธิพล ซึ่งสินค้าในการสร้างความยั่งยืน เช่น มีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นออร์แกนิกในราคาที่ไมแพงอย่างเพียงพอ ต้องช่วยสนับสนุนจากกลุ่มสหกรณ์

การสนับสนุนชุมชน (Community contribution): ต้องมีโปรแกรมวิธีการช่วยเหลือปัญหาทางสังคมที่ต้องสัมพันธ์กับธุรกิจ เช่น ถ้าบริษัทมีกิจการเกี่ยวกับเปียร์ก็จะต้องเกี่ยวข้องกับการเมาแล้วขับในพื้นที่ท้องถิ่น

สรุป ที่กล่าวมาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความยั่งยืน จะเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความเจริญเติบโตที่สามารถล่วงรู้ถึงสิ่งที่เป็นไปในอนาคต บ่อยครั้งผลิตภัณฑ์อาจจะได้ประโยชน์โดยมิได้เจตนา จึงเป็นไปได้อย่างมากความยั่งยืนจะเป็นแรงบันดาลใจในการกระทำด้านเศรษฐกิจ บางทีเทคโนโลยีอาจจะหยุดการพัฒนา แต่เราจำเป็นต้องทราบว่าโลกจะเป็นอย่างไรที่เหมาะสมในรูปแบบการที่จะลงทุนในอนาคต การเลือกทำกิจกรรมความยั่งยืน จะเป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่ธุรกิจอาจจะได้ประโยชน์จากการแข่งขันในอุตสาหกรรม รัฐบาลอาจจะมีความสามารถในเรื่องความมีอิสระของกองทุน ต่อพันธกิจที่จะสัมพันธ์กับงานและจะเกิดการสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้เสียภาษีอากร

ศาสตราจารย์ (2556: 78) กล่าวว่า เป้าหมายทางธุรกิจในปัจจุบัน คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากผู้บริหารองค์กรมีเป้าหมายเฉพาะการสร้างกำไร โดยไม่ได้คำนึงถึงสังคมและความมีจริยธรรม ทำยสุดกำไรนั้นก็ไมอาจสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และอาจส่งผลย้อนกลับให้องค์กรล่มสลายในที่สุด ธนวุฒิ นัยโกวิท; และพรพรม ชมงาม (2554: 48) กล่าวถึงเรื่อง การสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความยั่งยืนขององค์กร เป็นแนวทางการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตแบบยั่งยืนให้กับองค์กรในโลกการค้าแบบไร้พรมแดนเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาของการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม CSR ขององค์กร คือ การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับผลของ CSR ที่มีต่อการแข่งขันขององค์กร และวิธีการสื่อสารกิจกรรม CSR ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญ หากองค์กรใดสามารถนำเอากิจกรรม CSR มาผนวกเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีการปลูกฝัง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ

สังคมให้กับบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลดีย่อมตกกับองค์กรในแง่ของอัตลักษณ์ที่เด่นชัดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และประทับใจตราหน้าไว้ในใจของสาธารณชน

สรุป ความหมายของความยั่งยืนองค์กรของผู้วิจัย คือ การที่องค์กรได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ เป็นผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อลดผลกระทบหรือป้องกันจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยคำนึงถึงอนาคตของคนที่อยู่รุ่นต่อไป ผู้บริหารองค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนผลักดันการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร ในการสร้างความเข้าใจและความรู้ถึงผลสำคัญของการจัดการความยั่งยืนให้กับองค์กรที่จะอยู่ร่วมกับสังคมและชุมชนอย่างยาวนานด้วยความผาสุกต่อกัน

งานวิจัยเกี่ยวกับความยั่งยืนองค์กร

งานวิจัยด้านความยั่งยืนองค์กร จากการสืบค้นของผู้วิจัยสำหรับในประเทศไทยยังไม่ปรากฏเด่นชัดในการศึกษาอย่างครอบคลุมในองค์รวมของความยั่งยืนองค์กร ส่วนใหญ่ที่พบจะเป็นงานวิจัยความยั่งยืนเฉพาะด้าน เช่น งานวิจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร งานวิจัยด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และงานวิจัยด้านการเงินและบัญชีเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น ดังนั้น ในการนำเสนอ งานวิจัยด้านความยั่งยืนองค์กร ผู้วิจัยขอนำเสนองานวิจัยที่ประเด็นในการศึกษาของต่างประเทศเป็นหลัก

กาลโล่ (Gallo. 2010) ศึกษาเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน โดยทั้งสามเรื่องจะเป็นการนำเสนอถึงการวิเคราะห์และอธิบายจากองค์กรดั้งเดิมไปสู่นโยบายองค์กรที่มีความยั่งยืน โดยเรื่องแรกจะเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความยั่งยืน ซึ่งจะพบเกี่ยวกับเรื่องผลกระทบทางด้านขนาดและส่วนของความเป็นเจ้าขององค์กร สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนในกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในทางปฏิบัติ พบว่า เกิดจากแรงกดดันที่มาจากองค์กรเพราะเป็นความต่อเนื่องขององค์กรที่จะส่งผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ขององค์กรโดยตรง ซึ่งจะเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์ของการตลาดและไม่ใช่การตลาด สุดท้าย คือ การวิเคราะห์กระบวนการและการนำไปปฏิบัติเพื่อการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน วิธีการดำเนินการก็ใช้แบบจำลองสถานการณ์ ที่จะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในด้านของระยะเวลาการดำเนินการที่ยาวนานได้ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นเรื่องของลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และความสามารถขององค์กรในด้านเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง จากเรื่องราวทั้งสาม สรุปได้ว่า การวิเคราะห์วิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความยั่งยืน มีดังนี้ ในการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นกรอบอย่างไรบ้าง องค์กรจะเลือกใช้ปัจจัยอะไรมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยที่องค์กรนำมาใช้

สแตนเลย์ (Stanley, 2012) ศึกษาการประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนของบริษัท โดยใช้แนวความคิดเกี่ยวกับ Triple-bottom-line คือ การเกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปัจจุบันความยั่งยืนของบริษัท ได้กลายมาเป็นจุดศูนย์รวมของบริษัทที่ต้องพยายามที่สร้างความรู้ความเข้าใจที่สำคัญ นำแนวทางพื้นฐานในการดำเนินการของบริษัทผู้ผลิตและวอลมาร์ตดำเนินการอย่างไรในเรื่องการสื่อสารในความยั่งยืนขององค์กรที่ทำการขับเคลื่อนโครงการของบริษัท ด้านความยั่งยืนการเป็นบริษัทสีเขียว (Greenwashing) โดยสรุปหลักการพื้นฐานของการที่จะเป็นบริษัทที่ยั่งยืนต้องมีสิ่งที่เป็นความคาดหวังอย่างที่มีความหมายและวัดผลการดำเนินการได้ แพนเดย์ (Pandey, 2014) ศึกษาการจัดการความยั่งยืนของบริษัท โดยได้แรงจูงใจจากการขาดความเชื่อมโยงกลยุทธ์ในความยั่งยืนระหว่างกลยุทธ์บริษัทกับความยั่งยืนของบริษัท โดยกำหนดความเกี่ยวข้อง 3 ประเด็นเรื่องแรก เป็นเรื่องของความเชื่อมโยงระหว่างความยั่งยืนบริษัทกับผลการดำเนินการทางการเงิน (CFP: Corporate Financial Performance) โดยใช้ผลของดัชนีชี้วัดความยั่งยืนบริษัทจาก DJSI (Dow Jones Sustainability Index) เป็นตัวชี้วัดแทนในเรื่องของการดำเนินการด้านผลปฏิบัติงานที่ยั่งยืนของบริษัท (CSP: Corporate Sustainability Performance) โดยเป็นการประเมินจากตลาดหุ้น (Stock market) ที่ได้จากการประมาณค่า GARCH เป็นฐานในการวิเคราะห์ความยั่งยืนบริษัท ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะเป็นการได้รับเลือกหรือไม่ได้รับเลือก จาก DJSI ซึ่งไม่มีผลเกี่ยวกับมูลค่าตลาด เป็นเพียงการสังเกตการณ์ ผลที่ได้จะเป็นเพียงผลการปฏิบัติงานด้านการเงินในระยะยาวของบริษัทที่ตราไว้กับ DJSI คู่กับ S&P 500 ซึ่งจะเกิดผลกระทบโดยตรง CSP และ CFP ในระยะสั้นและระยะยาว เรื่องที่สอง เป็นการค้นหาแนวความคิดของ CSP ที่เกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งจะมีกระบวนการ CSR ดำเนินการอยู่ โดยการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้วางกรอบแนวคิดของ CSP กับ CSR ใหม่ด้วยการสังเคราะห์จากการทบทวน และมีการปรับปรุงให้เกิดความเข้าใจกันทั่วทุกคน เรื่องที่สามเป็นค้นหาคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ (Critical) คุณลักษณะของความยั่งยืนองค์กรในธุรกิจด้านเกษตรและอาหารระดับโลก โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามกลุ่ม

สรุป ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความยั่งยืนองค์กร พบว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมความเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้อาจมีประเด็นด้านอื่นๆ เช่น ด้านการระเบียบกฎหมายธุรกิจ เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีแผน การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและวิธีการปฏิบัติ มีการประชาสัมพันธ์สื่อความไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดการความยั่งยืนองค์กรที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน การจัดการความยั่งยืนองค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสนใจในกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน ทุกองค์กรให้ความสำคัญในเครื่องมือประเมินผล

ของ DJSI (Dow Jones Sustainability Index) กันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะเป็นการเปรียบเทียบและการจัดอันดับของบริษัทระดับโลกที่เกี่ยวข้องกับตลาดหุ้น S&P 500 และมีระบบการประเมินผลที่มีวิธีการและแบบแผนที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรทั่วโลก

กฎระเบียบอุตสาหกรรม (Industrial Regulation)

การเพิ่มผลผลิตด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบอุตสาหกรรม (Improving Productivity When Complying with Regulation) จากบทความของ สเตฟาน แอมเบค และพอร์น ลานอย อ้างถึงใน แจ็คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 24-26) สมมติฐานของพอร์เตอร์ เมื่อปี 1995 ว่า นวัตกรรมเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อธุรกิจ การที่ไม่ดำเนินการอย่างเข้มงวดต่อกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อผลตอบแทน โดยได้อธิบายว่าจากการศึกษาหลายกรณี พบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จด้านกลยุทธ์ทางนวัตกรรมได้นั้น ต้องด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบของธุรกิจ หลายธุรกิจปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดอาจทำให้ดูเหมือนต้นทุนจะสูงขึ้น แต่จะได้รับการชดเชยจากผลตอบแทนที่ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ พอร์เตอร์ยังเสนอแนะว่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบจากหน่วยงานของรัฐ บริษัทสามารถมีผลตอบแทนจากการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ซึ่งหลายกรณีการศึกษา พบว่า จากการประเมินผลแล้วมีความถูกต้องตามข้อสมมติฐานของพอร์เตอร์ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกมากขึ้น แม้จะยังมีจุดอ่อนในเรื่องของนโยบายสิ่งแวดล้อมอยู่บ้าง แต่จะมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนหากพิจารณาจากการลงทุนในงานวิจัยพัฒนา R&D และการมีเทคโนโลยี และการประสบความสำเร็จ คือ การได้รับอนุญาตในสิทธิบัตรต่อการดำเนินการของธุรกิจ ยังมีแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ อีกมาก ที่เกี่ยวกับผลกระทบของกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับผลผลิต งานวิจัยบางเรื่องยังพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบ หรือแม้กระทั่งในบางกรณีศึกษา จะมีการดำเนินการตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด พบว่า ผลผลิตยังต่ำอยู่ มีการทดสอบในความเคร่งครัดกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของ R&D ได้แก่ OECD (Organisation of Economic Co-operation and Development) องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนาของสายงานการผลิต พบว่า ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่อการลงทุนในนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมในเชิงบวก สอดคล้องกับสมมติฐานของพอร์เตอร์ ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ปรากฏหลักฐานแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของการผลิตภาคเทคโนโลยีมากสักเท่าไร ตัวอย่าง บริษัทที่มีนวัตกรรมจะลดผลกระทบทางด้านมลพิษจากเหตุผลอื่นๆ มากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น การเพิ่มผลผลิตจากกระบวนการผลิตเป็นบางครั้ง บางคราว เพียงแต่ทำให้ครบถ้วนตามผลการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น

กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2556: ออนไลน์) กล่าวถึง อุตสาหกรรมเชิงนิเวศน์ (Eco Industry) คือ กลุ่มธุรกิจหรือระบบธุรกิจที่มีการรวมตัวกันโดยมีการบริหารจัดการที่มีการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้

ทรัพยากรร่วมกันและมีการสร้างโอกาสความเป็นไปได้ในการนำของเสียจากอุตสาหกรรมหนึ่งมาใช้เป็นวัตถุดิบ ส่งผลให้เกิดดุลยภาพในมิติเชิงเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและสังคมอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เอ็ปสไตน์ (Epstein. 2008: 21) ได้กล่าวถึงเรื่อง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการความยั่งยืน กฎระเบียบภาครัฐและหลักเกณฑ์ในอุตสาหกรรม มีความจำเป็นต้องนำมาปฏิบัติใช้ในบริษัท เพื่อให้เกิดความความยั่งยืน ถ้าไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบดังกล่าวจะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และยังรวมไปถึงประเด็นอื่นอีก เช่น การถูกลงโทษ (Penalties) และการเสียค่าปรับ (fines) ค่าใช้จ่ายทางกฎหมายที่สูงขึ้น (Legal costs) ผลผลิตตกต่ำและการถูกตรวจสอบตามข้อกำหนดการปกปิดวิธีการปฏิบัติ ผลกระทบด้านชื่อเสียงของบริษัท สาคร์ สุขศรีวงศ์ (2556: 80) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal Responsibility) เป็นหน้าที่พลเมืองที่ประชาชนจำเป็นต้องมีต่อรัฐหรือต่อประเทศชาติ เพื่อให้สังคมสามารถดำรงได้อย่างสงบสุขและเท่าเทียม ความรับผิดชอบทางกฎหมายนี้ รวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งใดๆ ซึ่งมีผลบังคับใช้ต่อองค์กรหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ผู้บริหารหรือองค์กรที่มุ่งสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด จะต้องมีความรับผิดชอบต่อกฎหมาย โดยการไม่ฝ่าฝืนหรือแสวงหาประโยชน์จากการเลี่ยงกฎหมายด้วย โดยปกติแล้วกฎหมายมีบทลงโทษสำหรับการฝ่าฝืนจงใจกระทำผิดเอาไว้ ดังนั้น แม้ว่าองค์กรจะได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด โดยการฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยงกฎหมายก็ตาม แต่ผู้ฝ่าฝืนกฎหมายย่อมต้องได้รับการลงโทษตามที่กฎหมายบัญญัติ ความรับผิดชอบต่อกฎหมายจึงเป็นประเด็นที่สำคัญของพนักงาน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องดำเนินแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ตัวอย่างการแสดงความรับผิดชอบต่อกฎหมาย อาทิ การที่ประชาชนหรือองค์กรต่างๆ เสียภาษีอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงโดยไม่หลบเลี่ยง การที่ผู้ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ไม่ปล่อยข่าวลือเพื่อสร้างราคาอันเป็นเท็จ การที่พนักงานไม่เปิดเผยข้อมูลภายในองค์กรให้กับบุคคลอื่น หรือขายข้อมูลให้คู่แข่ง และ การที่ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไม่ใช้ข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยในการสร้างผลประโยชน์แก่ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบต่อกฎหมายอาจไม่เพียงพออีกต่อไปสำหรับการบริหารจัดการ เนื่องจากกฎหมายนั้น เป็นข้อบังคับที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดขึ้น หากกฎหมายหรือข้อบังคับนั้นเป็นโทษหรืออุปสรรคสำหรับผู้ปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นผลดีต่อองค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติมีอำนาจที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดนั้นๆ ได้ ก็มีแนวโน้มที่บุคคลนั้นจะเปลี่ยนแปลงกฎหมายเพื่อสร้างความชอบธรรมให้กับตัวเองได้ แต่จะนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด

สรุป แนวคิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบของอุตสาหกรรม เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรธุรกิจ ในโลกปัจจุบันที่เป็นการค้าไร้พรมแดน การประกอบธุรกิจจำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขต คุณภาพ และมาตรฐานการผลิตที่ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานอุตสาหกรรม กฎหมายของหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลหน่วยธุรกิจในด้านการกำกับดูแลการบริหารจัดการต่างๆ ทั้งด้านวัตถุดิบ

แรงงาน สิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน เป็นต้น หากองค์กรธุรกิจมีข้อบกพร่องไม่ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานต่างๆ ที่กล่าวมา องค์กรธุรกิจอาจได้รับผลกระทบจากการกีดกันทางการค้า การถูกดำเนินคดีทางกฎหมายจากหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการกำกับธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจเกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การถูกดำเนินคดีทางกฎหมาย ภาพพจน์ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับในสินค้าและบริการจากธุรกิจ และร้ายแรงที่สุด คือ การถูกเพิกถอนการอนุญาตการประกอบธุรกิจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน การจ่ายค่าชดเชย ผู้ลงทุนในธุรกิจ และรวมถึงที่ผู้บริหารอาจจะถูกดำเนินคดีทางกฎหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับกฎระเบียบอุตสาหกรรม

รดา มุทจัต (2555) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการรู้จักภาระหน้าที่ ด้านความเสมอภาคและความเป็นธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านจริยธรรมและภาพลักษณ์องค์กร โดยรวม ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการยอมรับ ด้านความประทับใจ ด้านความศรัทธา และด้านชื่อเสียง โดยสรุป ประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจเครื่องดื่มควรตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกด้านเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง และพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต มั่นคง ประสบความสำเร็จสู่นอนาคตต่อไป บลิสส์เนอร์ (Blessner. 2013) ศึกษาผลกระทบของความสอดคล้องต่อระบบการจัดการคุณภาพ ISO-9000 ต่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Suppliers) การจัดซื้อในระบบ DOD มาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO-9000 ได้เกิดขึ้นในปี 1987 และเป็นมาตรฐานที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้กันทั่วโลก โดยมีบริษัทเป็นจำนวนมากกว่า 1 ล้านบริษัท ใน 178 ประเทศ (อ้างอิงข้อมูลในปี 2009) โดยแต่ละบริษัทที่นำมาใช้เป็นมาตรฐานจะเป็นไปด้วยความสมัครใจเอง เพื่อเป็นการดำเนินการเชิงรุกของบริษัทต่อการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า ที่มุ่งมั่นคาดหวังในการรักษาคุณภาพสินค้า ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของบริษัทเท่านั้น ในเรื่องของผลกระทบของระบบ ISO-9000 มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาถึงผลกระทบทางคุณภาพของสินค้าและบริการ พบว่า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ไม่ได้ดำเนินการคุณภาพ ISO-9000 มีผลกระทบมากกว่าผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่ได้ดำเนินการคุณภาพ ISO-9000

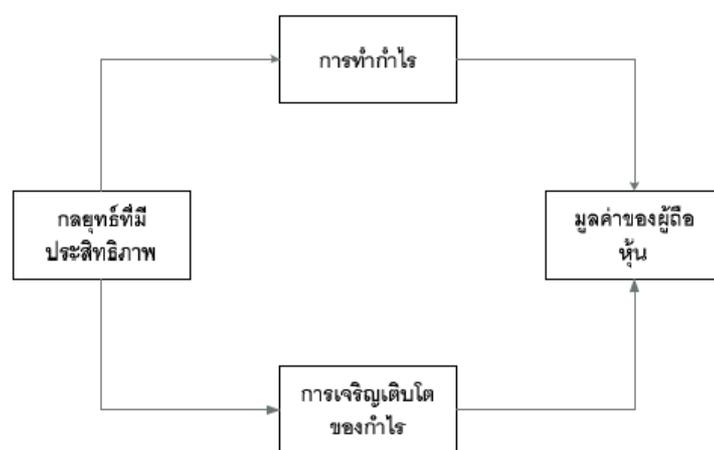
สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบของอุตสาหกรรม พบว่า การดำเนินการตามกฎระเบียบอุตสาหกรรม จะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่ส่วนมากจะดำเนินการด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของอุตสาหกรรม หรือตามมาตรฐานอุตสาหกรรม เพราะให้ผลทางบวกต่อธุรกิจมากกว่าผลทางลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์หรือตลาดหุ้นที่มีแบบมาตรฐานของคู่มือการ

กำกับดูแลกิจการที่ดี ใช้เป็นมาตรฐานสำหรับให้พนักงานขององค์กรสามารถการดำเนินงานของธุรกิจในตลาด ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้ธุรกิจต้องปฏิบัติตาม ไม่งั้นนั้นอาจถูกถอดถอนจากตลาดหลักทรัพย์ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านชื่อเสียง การยอมรับ ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ และอื่นๆ เป็นต้น หากเป็นในส่วนของระเบียบทางหน่วยงานราชการ องค์กรอาจได้รับผลกระทบหากไม่ปฏิบัติตามหมายข้อบังคับ เช่น การถูกปรับ การถอนใบอนุญาต เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลการดำเนินงานขององค์กรขาดความยั่งยืน ปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติตามกฎระเบียบอุตสาหกรรม คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะเข้าใจในข้อกำหนดมาตรฐานที่เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะ หรืออุตสาหกรรมที่ต้องส่งออกไปยังเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น เนื่องจากมีข้อกำหนดมาตรฐานที่อาจแตกต่างกันไปตามพื้นที่

ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability)

บริษัทหรือองค์กรธุรกิจมีการใช้จ่ายเงินลงทุนลงในกิจการก็เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในการแข่งขันทางธุรกิจ และเป็นการนำสินทรัพย์ของธุรกิจไปใช้ในการสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจอย่างเต็มกำลังสามารถ กลยุทธ์ในการเจริญเติบโตของธุรกิจ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวของผู้สนใจในการลงทุนกับธุรกิจและผู้ให้เงินกู้ยืมเพื่อการลงทุนของธุรกิจทุกคน บริษัทต้องมีรูปแบบการจัดการที่ชัดเจนในการพัฒนาธุรกิจที่จะไปลงทุน จนเป็นที่ยอมรับต่อผู้ลงทุนทุกคนว่าเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง การดำเนินการทางการเงินขององค์กรเป็นธรรมชาติที่ผู้ลงทุนต้องให้ความสนใจ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ผลที่ได้ของบริษัท คือ เป้าหมายสูงสุดด้านกลยุทธ์ความยั่งยืนของบริษัทและผลการปฏิบัติงานทางการเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของบริษัทและต้องสามารถประเมินผลเป็นผลทางการเงินได้ ผลกระทบจากการดำเนินการด้วยความยั่งยืนจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ผลกำไร (benefits) และต้นทุน (Costs) ต่างๆ ตลอดจนรายได้ที่เข้ามาสู่บริษัทหรือการลดต้นทุนของบริษัทด้วย ต้นทุนบริษัทที่มีการดำเนินการด้านความยั่งยืนจะมีต้นทุนต่ำ เนื่องจากมีการลดต้นทุนในการใช้พลังงาน น้ำบริโภค ลดของเสีย (Waste) และการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ลดการแพร่กระจายมลพิษ และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างประหยัด บริษัทที่มีการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมที่ใส่ใจอย่างจริงจัง ต้นทุนการจัดการด้านค่าปรับบทลงโทษและค่าธรรมเนียมทางกฎหมายจะลดน้อยลง นอกจากนี้ผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการบริหารจัดการความยั่งยืน ที่เป็นกระบวนการทางสังคมขององค์กร ได้แก่ ลดการขาดงาน ลดการมาสาย ลดการลาออกของพนักงาน ลดการสูญเสียในผลผลิต และลดต้นทุนทางด้านสุขภาพของพนักงานในองค์กร และยังขยายผลไปในเรื่องของการลดความเครียด (Stress) ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพิ่มความพึงพอใจในงาน ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ช่วยเพิ่มในเรื่องของความ

จรรักษ์กัที่ดีต่อบริษัทของพนักงานได้ด้วยในโลกธุรกิจโดยทั่วไป ผลการดำเนินการที่เหนือกว่าจะถูกมองในแง่ของการทำกำไรของบริษัทเทียบกับบริษัทอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน การทำกำไรของบริษัทสามารถวัดได้จากผลตอบแทนที่ได้มาจากการลงทุนของบริษัท ผลตอบแทนจากการลงทุนที่บริษัทได้รับเป็นกำไรที่สูงกว่าเงินลงทุนภายในบริษัท (กำไร/เงินลงทุน) (สมยศ นาวิการ. 2551: 8) สำหรับ พิพัฒน นนทนาธรณ์ (2553) ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจก็มึนักรูธุรกิจที่มีแนวคิดคำนึงถึงสังคมและมีการกล่าวถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน กำไรเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการอยู่รอดและเป็นหนทางไปสู่จุดหมายที่สำคัญ แต่ไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับบริษัทวิสัยทัศน์ (Visionary Company) กำไรเปรียบเสมือนออกซิเจน อาหาร น้ำ และเลือดสำหรับร่างกาย มันไม่ใช่สิ่งสำคัญในชีวิต แต่ถ้าขาดสิ่งนี้ชีวิตก็อยู่ไม่ได้ บริษัทวิสัยทัศน์เป็นบริษัทที่อยู่ยั่งยืนยงที่สามารถยืนหยัดในการแข่งขันได้กว่าหกสิบปี เป็นอย่างน้อย และมีผลตอบแทนสูงมาก เมื่อเทียบกับบริษัทเปรียบเทียบ (Comparing Company) บริษัทวิสัยทัศน์มิได้เน้นกำไรเป็นที่สุด แต่ได้ทำธุรกิจอย่างมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่มีผลประกอบการดีเลิศเป็นดาวดวงใหม่ แต่พอประสบปัญหาวิกฤตกลับเอาตัวไม่รอดและล่มสลายไปชั่วข้ามคืน สมยศ นาวิการ (2551: 9-11) การเจริญเติบโตของกำไร (Profit Growth) ของบริษัทจะถูกวัดได้จากการเพิ่มสูงขึ้นของกำไรสุทธิตลอดเวลา การเจริญเติบโตของกำไรจะเกิดขึ้น ถ้าบริษัทได้ขายผลิตภัณฑ์ภายในตลาดที่กำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การได้ส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง การเพิ่มจำนวนการขายจากลูกค้าที่มีอยู่ การขยายตัวไปต่างประเทศหรือการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การทำกำไรและการเจริญเติบโตของกำไรรวมกันจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของมูลค่าของผู้ถือหุ้น เพื่อการเพิ่มทั้งการทำกำไร และการเจริญเติบโตของกำไร



ภาพประกอบ 12 ตัวกำหนดมูลค่าของผู้ถือหุ้น
(สมยศ นาวิการ. 2551: 9-11)

สมัยศ นาวิกการ (2551: 9-11) กล่าวเพิ่มว่า ผู้บริหารต้องเผชิญกับความต้องการที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การสร้างการทำกำไรที่สูงและการเจริญเติบโตกำไรของบริษัทพร้อมกัน ผู้ถือหุ้นต้องการมองเห็นอะไร คำตอบ คือ บริษัทจะต้องมีทั้งการทำกำไรที่สูง และการเจริญเติบโตของกำไรที่ยั่งยืน การบรรลุมูลค่าของผู้ถือหุ้นจะเป็นเป้าหมายสูงสุดของบริษัทที่ทำกำไร เนื่องจากเหตุผลสองข้อประการแรก ผู้ถือหุ้นจัดหาเงินทุนที่เสี่ยงภัยแก่บริษัท ผู้บริหารได้ใช้เงินทุนเหล่านี้ซื้อทรัพยากร เพื่อการผลิตและการขายผลิตภัณฑ์ เงินทุนที่เสี่ยงภัย คือ เงินทุนที่ไม่สามารถได้คืน ถ้าบริษัทล้มเหลวและล้มละลาย อย่างเช่น ตามกรณีศึกษาของ วอล-มาร์ท ผู้ถือหุ้นได้จัดหาเงินทุนแก่บริษัทของแซมวอลตัน เพื่อที่จะสร้างร้านวอล-มาร์ท ศูนย์กระจายสินค้า ระบบข้อมูล สินค้าคงเหลือและอย่างอื่น ถ้าวอล-มาร์ทได้กลายเป็นบริษัทล้มเหลวได้ ผู้ถือหุ้นจะต้องสูญเสียเงินลงทุนของพวกเขา หุ้นของพวกเขาจะไร้ค่า ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจะไม่ยอมจัดหาเงินทุนที่เสี่ยงภัย ถ้าพวกเขาไม่เชื่อว่าผู้บริหารไม่ได้ผูกพันกับการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างผลตอบแทนที่ดีจากการลงทุนของพวกเขา ประการที่สอง ผู้ถือหุ้นจะเป็นเจ้าของตามกฎหมายของบริษัท หุ้นของพวกเขาจะมีสิทธิในกำไรของบริษัท ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีข้อผูกพันที่จะลงทุนกำไรเหล่านี้ ด้วยวิถีทางที่บรรลุมูลค่าของผู้ถือหุ้นสูงสุด ผู้บริหารจะต้องบริหารบริษัทด้วยวิถีทางตามกฎหมาย จริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม เพื่อที่จะบรรลุมูลค่าของผู้ถือหุ้นสูงสุด มูลค่าของผู้ถือหุ้น (Shareholder Value) จะหมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับจากการถือหุ้นของบริษัท ผลตอบแทนเหล่านี้จะเกิดขึ้นแหล่งที่มาสองแหล่ง 1) การรับรู้มูลค่าเงินตามมูลค่าหุ้นของบริษัทและ 2) การจ่ายเงินปันผล ได้รับผลตอบแทนที่ดี คือ นักลงทุนเชื่อว่าผู้บริหารของบริษัทกำลังดำเนินกลยุทธ์ที่ทั้งเพิ่มกำไรระยะยาว และการเจริญเติบโตของกำไรของบริษัทในอนาคต ถ้าบริษัทมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนแล้ว บริษัทจะได้แบ่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งของบริษัท และบริษัทจะมีการเจริญเติบโตของกำไรรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะนำไปสู่การเจริญเติบโตของกำไรสูงกว่าคู่แข่ง ผลตอบแทนองค์การ หมายถึง ผลการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายขององค์การ เป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่สามารถนำมาชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างขององค์การต่างๆ ภายใต้ตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจโดยทั่วไปโดยเฉพาะมูลค่าหุ้นของบริษัท

ขุนทอง ลอเสวีวานิช (2548: 21-42) กล่าวถึงการเป็นบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ หลังจากบริษัทเหล่านี้ผ่านจุดเปลี่ยนจากบริษัทที่ดี เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ผลตอบแทนจากการลงทุนเฉลี่ยของตลาด 6.9 เท่า เช่น บริษัทเจนเนอรัลอิเล็กทริก ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบริษัทที่มีการจัดการที่ดีที่สุดของอเมริกา เมื่อสิ้นศตวรรษที่ 20 ให้ผลตอบแทนการลงทุนที่เหนือกว่า ผลตอบแทนเฉลี่ยของตลาด 2.8 เท่า บริษัทที่ดีสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้มองคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด แต่ต้องเป็นคนที่เหมาะสมที่สุดเท่านั้นจึงจะมีค่า และผู้บริหารองค์กรต้องเป็นลูกหม้อจากบริษัท นอกจากนี้ยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ

การทำในสิ่งที่จะทำให้กลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ แต่สนใจว่าต้องไม่ทำสิ่งใดและเรื่องที่กำลังทำอยู่ มีเรื่องไหนบ้างที่ต้องหยุดทำเสีย

เอ็ปสไตน์ (Epstein. 2008: 22) กล่าวถึง ความจำเป็นด้านต้นทุนและรายได้ (Cost and Revenue Imperations) การดำเนินการด้านความยั่งยืนจะเป็นการสร้างมูลค่าทางการเงินของบริษัท ตลอดจนเป็นการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน การดำเนินกิจกรรมความยั่งยืนถือเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดี โดยรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากยอดขายและการยอมรับในชื่อเสียงของบริษัท สำหรับการลดต้นทุนก็มาจากการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการบริษัท และการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านค่าปรับทางกฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานภาครัฐ กฎเกณฑ์สำคัญของการเป็นบริษัทที่ดีจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ทางสังคมที่ดีและสิ่งแวดล้อมที่ดี

สาคร สุขศรีวงศ์ (2556: 80) กล่าวถึง ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) เป็นความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานที่สุดที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปต้องคำนึงถึงเป็นหลักการแรก คือ ผู้บริหารมีหน้าที่แสวงผลตอบแทนทางธุรกิจ และจัดสรรผลตอบแทนต่างๆ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่จำกัดขอบเขตเพียงแค่การสร้างกำไร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจควรจัดสรรแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น พนักงานควรได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรผลประโยชน์ใดๆ ในองค์กรควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม เป็นต้น ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจต่อสังคมภายนอกองค์กรด้วย เช่น ผู้บริโภคหรือลูกค้าควรได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม จึงถือว่าการกระจายผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นธรรม ญัฐยา สันตะการผล; และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2554: 10-15) กล่าวถึง องค์กรที่สร้างให้ลูกค้ามีความรู้สึกเป็นเจ้าของสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ มูลค่าในระยะยาวของลูกค้าที่ปฏิบัติตัวเหมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่ง (customer owner's lifetime value) จะสูงกว่ามูลค่าที่องค์กรได้รับจากลูกค้าที่ซบค่านิ่งตั้งแต่ราคาเป็นร้อยละคนเสียอีก ในทำนองเดียวกัน มูลค่าในระยะยาวของพนักงานคนหนึ่งที่สามารถส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของได้ก็ยิ่งมากเกินกว่าประมาณค่าได้ องค์กรที่เรียนรู้วิธีที่จะบ่มเพาะความรู้สึกการเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นได้นั้น ก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างยั่งยืน การพัฒนางานด้านการทำกำไรจากกระบวนการในการให้บริการ (Service Profit Chain) มุ่งเน้นในการร่วมมือจากทุกหน่วยงานขององค์กร อาทิ การตลาด การดำเนินงาน สารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงในการให้บริการแก่ลูกค้า พร้อมทั้งมอบคุณค่าเกินกว่าที่กลุ่มลูกค้าคาดหวัง โดยผู้บริหารได้กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่บูรณาการทั้งหลักการและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนพนักงานในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกลุ่มของพนักงานและลูกค้าที่เป็นเสมือนเจ้าของคนหนึ่ง

องค์กรได้สำเร็จแล้ว สิ่งสำคัญกว่าความพึงพอใจและความภักดี จิตสำนึกรักองค์กร (ความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กร) ทุกองค์กรที่นำแนวคิดเรื่อง Service Profit Chain มาประยุกต์ใช้ต่างก็พยายามที่จะทำให้ทั้งพนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจและความภักดีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากทั้งความพึงพอใจและความภักดีนั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรนั่นเอง

สรุป แนวความคิดของผลประโยชน์องค์กรกับการจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กรนั้น แม้ว่าธุรกิจจำเป็นต้องอยู่รอดได้ด้วยผลประกอบการที่มีกำไร หากองค์กรต้องการผลประโยชน์ในระยะยาวจำเป็นต้องดำเนินการบริหารอย่างความยั่งยืน โดยที่ธุรกิจต้องคำนึงผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ด้วยการจัดสรรผลประโยชน์อย่างสมดุลที่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กร การดำเนินอย่างยั่งยืนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร โดยการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ ด้วยการปรับปรุงกระบวนการจัดการองค์กรให้มีต้นทุนที่ต่ำลง ลดของเสีย และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและรู้คุณค่า นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของอุตสาหกรรมเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดค่าใช้จ่ายในการเสียค่าปรับ ค่าธรรมเนียมภาษีที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในแง่ของการสร้างการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กร โดยเฉพาะความเป็นเจ้าขององค์กรของลูกค้าและพนักงานขององค์กร เป็นสิ่งที่จะสร้างให้เกิดคุณค่าผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

งานวิจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์องค์กร

ชลันดา นุราฤทธิ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ของระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับผลประกอบการทางการเงินของบริษัทหมวดธุรกิจธนาคารที่อยู่ในดัชนี SET 50 พบว่า บริษัทฯ มีการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติภายในด้านธรรมาภิบาล และความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติภายนอก พบว่า บริษัทฯ เปิดเผยมูลเชิงคุณภาพด้านสินค้าหรือบริการ ด้านการดูแลผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ และด้านการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมมากที่สุด ทั้งยังพบว่าระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการทางการเงินในส่วนของอัตราดอกเบี้ย ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ แฮร์ริส (Harris, 2010) ศึกษาแนวทางกลยุทธ์การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร โดยใช้การออกแบบในการขยายระยะเวลาการจ้างพนักงานและเพิ่มผลประโยชน์ตอบแทนในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วน ซึ่งเป็นการศึกษาสำรวจเชิงทดลองเกี่ยวกับประสิทธิผลในกระบวนการกลยุทธ์ของการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร หรือเรียกว่า แผนการขยายระยะเวลาการจ้างงานพนักงาน เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารมีอัตราการลาออกของพนักงานสูงมาก ผู้บริหารเองก็จำเป็นต้องควบคุมต้นทุนค่าจ้างเงินเดือนพนักงานด้วยเพราะมีการแข่งขันที่สูง ผลการทดลองแสดงให้เห็น

ว่ากลยุทธ์ในการรักษาพนักงานนี้มีผลทำให้อัตราการลาออกลดลงและยังคงลดต้นทุนด้านการจ้างงาน จึงเป็นโอกาสที่ทำให้ธุรกิจมีผลกำไรและผลประโยชน์เพิ่มสูงขึ้น บัวร์วาลส์ (Bourgeois, 2012) ศึกษากรอบการดำเนินการพัฒนาเพื่อผลกำไรที่ยั่งยืนในเศรษฐกิจของพลังงานทางเลือก สรุปได้ว่า พลังงานทางเลือกจะทำให้เกิดตลาดทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนกว่าและให้ผลกำไรที่มากกว่า ผู้เกี่ยวข้องต้องเข้าใจในผลประโยชน์จากนวัตกรรมที่เป็นแนวโน้มของเศรษฐกิจระดับโลก ผลิตภัณฑ์ที่มีความยั่งยืนจะสนับสนุนสัดส่วนทางการตลาดที่มีความเติบโตครอบคลุมถึงตลาดแบบดั้งเดิมที่มีแนวโน้มลดลง

สรุป ผลงานวิจัยของผลประโยชน์องค์กร ในการดำเนินการทางธุรกิจที่มีความยั่งยืน จะส่งผลต่อกำไรที่เพิ่มขึ้นขององค์กร ลดต้นทุนของธุรกิจ ให้ผลตอบแทนต่อผู้ลงทุนผู้ถือหุ้น ผลประโยชน์ต่อพนักงานที่มีความเหมาะสมในการดำเนินกิจการด้วยความยั่งยืนขององค์กรจำเป็นต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างเท่าเทียมกันด้วยความโปร่งใส เพื่อใช้ประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการลงทุนกับองค์กรธุรกิจด้วยความมั่นใจของผู้ลงทุน นอกจากนี้การเปิดเผยข้อมูลยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากนักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินธุรกิจที่มีนวัตกรรมในสินค้าและบริการที่มีส่วนสนับสนุนความยั่งยืนจะมีการเติบโตที่สูงขึ้นกว่าเศรษฐกิจแบบเก่ามากมาย เช่น ธุรกิจพลังงานทางเลือกที่ผู้คนให้ความสนใจเรื่องของธุรกิจสีเขียว ด้วยเพราะตระหนักถึงการหมดไปของทรัพยากร รวมถึงเกิดการทำลายสิ่งแวดล้อมของโลก เป็นต้น

ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ในปัจจุบันเกือบทุกองค์กรธุรกิจได้ให้ความสนใจในการจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคมกันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีรายงานของผลการดำเนินการประจำปีต่อตลาดหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น เพื่อแสดงสถานะภาพของการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา มีปัญหาและอุปสรรคต่อธุรกิจอย่างไรและแนวทางการแก้ไขป้องกันความเสียหายต่อธุรกิจจะมีวิธีการดำเนินการอย่างไร ซึ่งผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินการแจ้งให้แก่ตลาดหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้นได้ทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อบทบาทของธุรกิจที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้ถือหุ้นประสงค์ในมูลค่าความแข็งแกร่งพื้นฐานของตัวหุ้น เพื่อให้ผลตอบแทนมีความมั่นคงและเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จึงเป็นโอกาสผลประโยชน์ของธุรกิจ ในการที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจและความยั่งยืนของธุรกิจต่อไปในอนาคต

การที่โลกมีการสื่อสารอย่างไร้พรมแดน ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้คนสามารถรับรู้เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทันทั่วถึงต่อเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ที่เป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจได้ทันที ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายที่กว้าง โดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การดำเนินธุรกิจที่อยู่ในระดับการปฏิบัติตามกฎหมายและส่งเสริม

คุณภาพชีวิตของผู้คนในสังคมได้ตามที่ความคาดหวัง มีความเป็นปกติสุขของการอยู่ร่วมกันระหว่างสังคมกับธุรกิจ ในลักษณะการเกื้อกูลต่อกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการได้รับความยินยอมและไว้วางใจจากสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการอนุญาตดำเนินการทางธุรกิจขององค์กร เปรียบเสมือนการได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ (License to Operate) นั้นเอง ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR (Corporate Social Responsibility) จึงเป็นการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดการอยู่ร่วมกันของธุรกิจและสังคม ตามหลักการ 3 P ของ Triple Bottom Line (TBL) ซาวิตซ์ (Savitz, 2006: xiii) ได้แก่ โลก คน และ กำไร (Planet, People, Profit) หรือด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ แต่เพิ่มความเข้มข้นในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

สำหรับการวัดผลการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ จะประกอบด้วยสามองค์ประกอบที่ใช้การประเมินผลการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ยอดขาย กำไร ผลตอบแทน (ROI) การเสียภาษี การหมุนเวียนทางการเงิน การสร้างงาน

ด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ คุณภาพอากาศ คุณภาพน้ำ การใช้พลังงาน และการจัดการของเสีย

ด้านสังคม ได้แก่ การปฏิบัติทางด้านแรงงาน ข้อร้องเรียน ผลกระทบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร

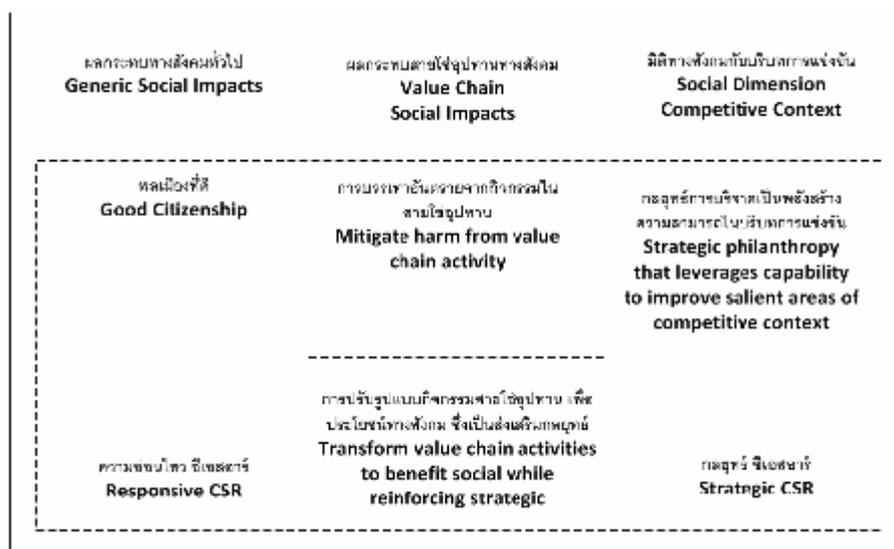
การเติบโตทางธุรกิจจึงปฏิเสธในเรื่องของผลกำไรไม่ได้ เพียงแต่ต้องเป็นกำไรที่บริสุทธิ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ด้วยการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน กระบวนการทางธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใส่ใจในคุณค่าความเป็นมนุษย์ คุณค่าสิ่งแวดล้อม และคุณค่าการดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรและมีการใช้อย่างรู้คุณค่าด้วยความประหยัด เหมาะสม และเกื้อกูลให้กับผู้คนในสังคมและคนรุ่นต่อไปในอนาคต เอ็ปสไตน์ (Epstein, 2008: 22) กล่าวถึง ความสัมพันธ์กับชุมชน บทบาทของ NGOs มีส่วนสำคัญในกระตุ้นให้เกิดความยั่งยืน การดำเนินการของบริษัทจะมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนสำคัญในการที่จะระบุถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการนำไปปรับปรุงให้เกิดความไว้วางใจ (Trusts) ผลประโยชน์ที่จะได้รับเกิดจากการได้รับอนุญาตจากหน่วยงานภาครัฐ สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่เป็นสิ่งสำคัญของบริษัท เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีของบริษัทบนความยั่งยืน และเป็นความสัมพันธ์ทางบวกต่อการสะสมชื่อเสียงของบริษัท ในทางกลับกันการดำเนินการจัดการที่ผิดพลาดในความยั่งยืนและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นต่อการรักษาชื่อเสียงที่เกิดความเสียหายแล้วส่งผลกระทบต่อกำไรของผลประกอบการบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ พิพฒันน์ นนทนาธรณ์ (2553: 3) กล่าวถึง ผู้บริโภคตระหนักใน

เรื่องของความปลอดภัย ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งกลายเป็นประเด็นเรียกร้องของผู้บริโภคมากขึ้น และธุรกิจที่สามารถปรับตัวปรับแนวคิดในการบริหารธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ก็จะมีโอกาสที่จะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน เหตุผลหลักที่องค์กรจะต้องทำซีเอสอาร์ มี 4 ประการ คือ พันธะด้านศีลธรรม (Moral Obligation) ความยั่งยืน (Sustainability) ใบอนุญาตให้ดำเนินการ (License to Operate) และชื่อเสียง (Reputation) องค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นพลเมืองบรรษัทที่ดีและทำในสิ่งที่ถูกต้อง แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม มีพัฒนาการและขยายความออกไปถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เพื่อทำกำไร ยังคงเป็นความรับผิดชอบต่อธุรกิจประการแรก แต่ภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมได้กว้างขึ้นมากกว่าความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นและขยายออกไปจากอดีตมาก ขอบเขตด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ที่อยู่อาศัย มลภาวะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น สาคู สุขศรีวงศ์ (2556: 79) กล่าวถึง ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม (Level of Social Responsibility) ว่า การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำถึงเพียงใด จึงจัดได้ว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนซึ่งมีความเห็นแตกต่างกันไป ผู้บริหารองค์กรธุรกิจไทยทั่วไป ย่อมมีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่เจ้าของ และผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำหน้าที่ในด้านนี้ จัดได้ว่าเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามการคำนึงถึงประโยชน์ด้านเศรษฐกิจอย่างเดียว อาจนำไปสู่การกระทำและการแสวงหาผลตอบแทนที่มีขอบด้วยกฎหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อกฎหมายเป็นลำดับถัดไป ในปัจจุบันระดับความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสนใจเพิ่มขึ้นเป็นอย่างยิ่ง คือ ความรับผิดชอบต่อระดับจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อความสมัครใจ ซึ่งเป็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความละเอียดลึกซึ้งสูงขึ้น และบ่อยครั้งไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน หากแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจถึงความเหมาะสมในการแสดงความรับผิดชอบต่อระดับดังกล่าว สุทธิ ปิงสุทวิวงศ์ (2556: 26) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) คือ พันธสัญญา (Commitment) ขององค์กรที่จะพัฒนาปรับปรุงความผาสุกของชุมชนและสังคม ผ่านการดำเนินธุรกิจและการสนับสนุนทรัพยากรขององค์กร โดยพันธสัญญาที่ว่านี้เกิดขึ้นโดยสมัครใจ ไม่ได้บังคับด้วยกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ด้านจริยธรรมใดๆ ซีเอสอาร์ (CSR) ทวีความสำคัญมากขึ้นทุกทีในโลกปัจจุบัน สังคมมุ่งจับตามองบริษัทธุรกิจว่าเขาแต่กอบโกยผลกำไร แล้วทำลายสิ่งแวดล้อมโดยไร้ความรับผิดชอบต่อหรือไม่ ซึ่งในบางกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น ผู้บริโภคบอยคอตสินค้าที่ผลิตในประเทศที่มีโรงงานกดขี่ขูดรีดแรงงานอย่างโหดร้ายเยี่ยงทาส หรือผู้บริโภคประณามบริษัทน้ำมันที่ทำน้ำมันรั่วไหลในมหาสมุทร หรือ

หรือถอนแท่นขุดเจาะแล้วทำให้เกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมตามมา หรือกรณีโรงไฟฟ้าถ่านหินในบ้านเราที่เคยก่อมลพิษให้แก่ชุมชน เป็นต้น

คำจำกัดความของ ซีเอสอาร์ (CSR) มีอยู่หลากหลายตัวอย่าง **World Business Council for Sustainable Development** เสนอว่า ซีเอสอาร์ (CSR) หมายถึง "พันธสัญญาขององค์กรธุรกิจในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและทำงานร่วมกับพนักงานครอบครัวของพนักงาน ชุมชนท้องถิ่น และสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต" ส่วนองค์กร **Business for Social Responsibility** เสนอว่า ซีเอสอาร์ (CSR) หมายถึง "การปฏิบัติการทางด้านธุรกิจในลักษณะที่ตอบสนอง หรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และการค้าขาย" (สุทธิ ปิงสุทธีวงศ์.2556: 26)

ประโยชน์ที่องค์กรได้จากการดำเนินการซีเอสอาร์ (CSR) มีอยู่หลายประการ อาทิ เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด เสริมสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร กระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้บริษัทน่าสนใจต่อนักลงทุน ในทางกลับกันบริษัทมีความเสี่ยงที่จะเสียหาย หากไม่สนใจ ซีเอสอาร์ (CSR) หากบริษัทไม่ตระหนักในความสำคัญของเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมองว่าเป็นภาระเป็นต้นทุนที่ต้องจ่ายเพิ่ม ไม่เคยวิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์และบริการ หรือการปฏิบัติการอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมบ้าง ครั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้น สังคมไม่พอใจภาพลักษณ์อาจจะเสียหาย ผู้บริโภคอาจต่อต้านไม่ซื้อสินค้า จนกระทั่งเกิดผลกระทบต่อยอดขายและผลกำไร



ภาพประกอบ 13 ความเกี่ยวข้องของบริษัทในทางสังคม

ตามแนวคิดของพอร์เตอร์ และเครเมอร์ (Porter; & Kramer; อ้างถึงใน สุทธิ ปิงสุทธีวงศ์. 2556: 27)

จากภาพประกอบ 13 พอร์เตอร์; และเครเมอร์ (Porter; & Kramer; อ้างถึงใน สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์. 2556: 27) การดำเนินการ ซีเอสอาร์ (CSR) โดยเชิงรับนั้นเกิดจากแรงกดดันจากสังคมภายนอก ทำให้องค์กรประพฤติตนเป็นพลเมืองทางธุรกิจที่ดี ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย และพยายามป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ส่วนเชิงรุกนั้น องค์กรมองว่าสังคมกับธุรกิจไม่อาจแยกจากกัน จึงผสานกลยุทธ์กับผลประโยชน์ของสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมที่สะท้อนในกิจกรรมต่างๆ ของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) จะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในที่สุด

ตัวอย่างวิธีการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม คอตเลอร์; และลี (Kotler; & Lee; อ้างถึงใน สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์. 2556: 29) ระบุว่า มี "Corporate Social Initiative" ซึ่งหมายถึง กิจกรรมสนับสนุนชุมชนและสังคมที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการซีเอสอาร์ (CSR) อยู่ 6 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

- 1 Cause Promotion บริษัทสนับสนุนเงินทุน เพื่อรณรงค์กิจกรรมทางสังคม
- 2 Cause-related Marketing บริษัทแบ่งรายได้จากการขายสินค้าบางส่วนให้แก่กิจกรรมเพื่อสังคม
- 3 Corporate Social Marketing บริษัทสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคม เพื่อสุขภาพ ความปลอดภัย รักษาสิ่งแวดล้อม และความผาสุกของชุมชน ต่างกับข้อ 1
- 4 Corporate Philanthropy บริษัทบริจาคเงินโดยตรงให้แก่องค์กรการกุศล องค์กรพัฒนาเอกชน และมูลนิธิต่างๆ ซึ่งถือเป็นรูปแบบดั้งเดิมที่สุดของซีเอสอาร์ (CSR)
- 5 Community Volunteering บริษัทส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ สละเวลาไปเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชนและสังคม
- 6 Social Responsible Business Practice บริษัทลงทุนและดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนเป้าหมายทางสังคม เพื่อความผาสุกของชุมชน และรักษาสิ่งแวดล้อม

สรุป ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การดำเนินธุรกิจขององค์กรที่สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ตอบสนองต่อสังคมด้วยความสมัครใจ มีองค์ประกอบ 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริหารงานอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายตามแนวคิด Triple Bottom Line ได้แก่ โลก (Planet) คน (People) กำไร (Profit) โดยองค์กรต้องมีการจัดกิจกรรมที่สามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานได้ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การได้รับความไว้วางใจจากสังคม ความน่าเชื่อถือขององค์กร ภาพพจน์และชื่อเสียงขององค์กร การยอมรับในตราสินค้าและบริการขององค์กร การได้รับอนุญาตในการประกอบกิจการ

จากสังคม รวมถึงผลประกอบการที่สูงขึ้นและการลดต้นทุนขององค์กร และการอยู่ร่วมกันระหว่างสังคมกับธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

เพ็ญณี ภูมิธวานนท์ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่า แนวทางการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย และองค์ประกอบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจในเชิงบวก คือ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีความสอดคล้องสามารถเทียบเท่ากับมาตรฐานสากลต่างๆ ชลินธร ฐัจจำ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมและองค์ประกอบของคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า บริษัทจดทะเบียนมีคะแนนตามแบบประเมินผลการรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีประเด็นในเรื่อง ธรรมชาติของ สิทธิมนุษยชน และการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม บริษัทจดทะเบียนควรให้ความสนใจให้ปฏิบัติตามและเปิดเผยการรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น และให้ครอบคลุมหลักของร่างมาตรฐานสากล เบอเกอร์ (Berger, 2013) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ของการศึกษาการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่อยู่ในทำเนียบ ฟอรั่ม 500 พบว่า a) ความมั่นคงทางอุดมการณ์ ที่เริ่มจากต้นแบบในอดีตจนมาถึงปัจจุบันของแต่ละบริษัทที่มีคุณลักษณะที่เป็นแก่นแท้ของบริษัทด้วยจิตวิญญาณ b) อุดมการณ์จะเป็นศูนย์รวมของการปรับปรุงวิถีชีวิตและการติดต่อสื่อสาร และความฉลาด ความสุขที่เกิดขึ้นและความถูกต้องของจริยธรรมอย่างโปร่งใสและมีขวัญกำลังใจอย่างมีจิตสำนึก c) ความเชื่อมโยงกับวิถีทางวัฒนธรรม โดยมีผู้นำและพนักงานทุกๆ ระดับต่อความผูกพันในการแบ่งปันความรับผิดชอบต่อ d) ประสิทธิภาพของความพยายามผู้บริหารใน CSR เน้นย้ำ แม้ว่าจะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน e) ความจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริม CSR และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีจุดสิ้นสุด f) ความจำเป็นต่อกิจกรรมทุกลักษณะของธุรกิจในการปฏิบัติ g) วิถีทางของลูกค้าต่อการทำ CSR ที่จะเป็นการพยากรณ์ต่อสภาพความเป็นจริง ความอ่อนไหว และความเสี่ยง (risk) h) การพัฒนาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆ คนที่เป็นการกระทำเชิงปกป้องกันหรือเชิงรุก (proactive) กลยุทธ์ (strategic) การคัดเลือก (selective) มุ่งเน้นการกระทำ (action-oriented) การมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการออกแบบที่สมบูรณ์ สำหรับความหมายและความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกระทบต่อ Triple Bottom Line การพัฒนา CSR ที่มีแนวปฏิบัติจากรูปแบบนวัตกรรม (innovation) เซคาจิโป (Sekajipo, 2010) ศึกษาบทบาทของบริษัทในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ตัวยุทธศาสตร์บริษัทและการสื่อสารของบริษัทที่มีความหมายต่อผู้บริโภค

(consumer) นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้ผู้นำ (Leader) สามารถเข้าใจต่อบทบาทของภาวะผู้นำบริษัทในการจัดการ CSR

สรุป ผลการวิจัยความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรหรือบริษัทโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมเพื่อสังคม กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร มีการสื่อสารนโยบายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับบุคคลภายในองค์กร ผู้บริหาร ผู้นำองค์กร และพนักงาน ในการดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินการต้องสามารถวัดและประเมินผลกิจกรรมขององค์กรได้ โดยสอดคล้องในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารต้องให้สนับสนุนพนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมจิตอาสาในการช่วยเหลือสังคมและชุมชน โดยการศึกษาความต้องการของชุมชน การรับรู้ความรู้สึกของคนในชุมชนที่สังคมคาดหวังจากธุรกิจเสนอรายงานที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลกิจการ

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environmental Management)

แจ๊คสัน, วันส์, และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 4-18) กล่าวถึง ศตวรรษที่ 20 สาธารณะชนมีความห่วงกังวลมากในเรื่องของการส่งเสริมและการทำลายด้านสิ่งแวดล้อม เหมือนกับประเด็นในเรื่องของเศรษฐกิจและการเมือง ผลที่ออกมา พบว่า หลังช่วงหลังสงครามโลกสิ้นสุด ได้เกิดภัยพิบัติของสิ่งแวดล้อมไปทั่วโลก จึงทำให้เกิดการตื่นตัวและวิตกกังวลเกี่ยวกับผลกระทบจากอุตสาหกรรมที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่อผู้คนจำนวนมาก แต่ละภัยพิบัติทำให้ประชาชนได้ตระหนักถึงภัยอันตรายจากสิ่งแวดล้อมที่แผ่กระจายถึงเรื่องของความปนเปื้อนของสิ่งสกปรก ไม่ว่าจะเป็นอากาศที่เราต้องใช้เป็นลมหายใจ น้ำที่เราใช้ดื่มกินกัน ปัญหาของมลพิษ ได้แก่ มลพิษทางอากาศ (Air Pollution) มลพิษทางน้ำ (Water Pollution) อุบัติเหตุด้านนิวเคลียร์ (Nuclear Accident) การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ (Climate Change) บริษัทขนาดใหญ่ในอเมริกา ได้มีการดำเนินการด้วยความสมัครใจในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม และบริษัทข้ามชาติของอเมริกาที่มีอยู่ทั่วโลกก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบนี้ด้วยความสมัครใจเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้ลงทุนได้เพิ่มความกดดันบริษัทต่างๆ ให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมด้วยความสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจ ซึ่งก็จำเป็นที่จะต้องให้เกิดความพอดีต่อผลตอบแทนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนต่อไป ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Business Accountability for Environmental Impact) บริษัทต่างๆ พยายามคิดหาวิธีที่จะส่งเสริมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืน การจัดการจะเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่เป็นทางการ มีเอกสารข้อมูลประกอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดอันดับบริษัทที่ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ที่แสดงออกในการป้องกัน

ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมจากผลกระทบที่จะเป็นอันตรายในกิจกรรมของอุตสาหกรรมหรือบริษัท จากการสำรวจเมื่อเร็วๆ นี้ ได้แก่ ประเด็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change) ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (Energy efficiency) ความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) และมลพิษ (Pollution) เห็นความสำคัญต่อประเด็นทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งนั่นหมายถึง สามารถแสดงออกได้ทั้งเป็นอุปสรรค (Threats) หรือโอกาส (Opportunities) ของธุรกิจ สำหรับการประเมินผลด้านสิ่งแวดล้อมสามารถจะดำเนินการได้อย่างง่าย ๆ มีความเกี่ยวข้องการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ได้มีวิวัฒนาการหลายมาตรฐานสำหรับที่ใช้ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นยอมรับกันอย่างกว้างขวาง เช่น ใบบประกาศรับรองมาตรฐาน ISO14001 ใบบประกาศรับรองมาตรฐาน EMAS มาตรฐานดัชนีชี้วัด GRI (Global Reporting Initiative Index) และสุดท้าย มาตรฐานชี้วัดความยั่งยืนบริษัท SAM (The SAM Corporate Sustainability Index)

แจ๊คสัน, วันส์, และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 4-18) กล่าวถึง การพัฒนาความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainable Development and Corporate Social Responsibility) นอกจากมาตรฐานไอเอสโอ 14001 (ISO14001) เป็นมาตรฐานที่แสดงถึงตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นกรอบในการประเมินผลถึงความยั่งยืนแล้ว ซีเอสอาร์ (CSR) หรือความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ทั้งหมดนี้จะเป็นกรอบพื้นฐานในปรัชญาของบริษัทที่จะต้องแสดงออกอย่างมีเอกลักษณ์ โดยความรับผิดชอบนั้นไม่เฉพาะต่อผู้ลงทุนเพียงเท่านั้น แต่จะหมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของธุรกิจ รวมถึงพนักงานขององค์กร ชุมชนที่อยู่รอบข้าง ในมุมมองนี้อาจอ้างถึง "Triple Bottom Line" หรือ "Place", "Planet", "Profit" ในความหมายของซาวิตซ์ (Savitz. 2006: xiii); สถณี อาชวานันทกุล (2552) คือ ผลตอบแทนสุทธิที่บริษัทส่งมอบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่ประโยชน์ทางธุรกิจที่บริษัทได้รับ แนวคิดการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน เสนอว่า บริษัทจะได้รับประโยชน์ทางธุรกิจจากกิจกรรมที่สร้างผลตอบแทนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ยกตัวอย่างเช่น การลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด ผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อม คือ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse gases) และผลตอบแทนด้านการเงิน คือ การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เช่น ค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง ดังนั้น เงื่อนไขเวลา จึงเป็นประเด็นสำคัญในการคิดเรื่อง Triple Bottom Line บริษัทจะต้องเปลี่ยนนิสัยทัศนียภาพให้มองยาวขึ้น บริษัทควรจะคาดหวังในการดำเนินการไปอย่างมีทิศทาง และผลพวงที่จะได้รับจะเกิดขึ้นในอนาคตสำคัญของการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development) คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยการแสวงหาทรัพยากรที่นำมาใช้ประโยชน์อย่างมีทิศทางในการลงทุน (Investments) มุ่งเน้นการพัฒนาการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเสริมสร้างศักยภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่มีความจำเป็นต่อมนุษย์

บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบรรลุผลสำเร็จความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (The Role of Human resource Management in Achieving Environmental Sustainability) แจ็คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 16-17) ได้กล่าวถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสรรหา (Recruitment) คัดเลือก (Selection) อบรมและพัฒนา (Training and Development) การจัดการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การสื่อสารกับพนักงาน (Employee Communications) การวัดทัศนคติพนักงาน (Monitoring employee attitudes) จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการที่จะนำพาบริษัทดำเนินการได้ในเชิงรุกเกี่ยวกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น บริบท (Context) ความจำเป็นของบริษัทที่จะต้องลงทุนกิจกรรมด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องมีข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ (Professionals) ซึ่งจะถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายเรื่องสิ่งแวดล้อม จะเกี่ยวข้องติดตามเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ตลอดจนการกระตุ้นในการดำเนินการตามกฎระเบียบที่หน่วยงานรัฐบาลกำหนด ด้วยการวัดปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มเพื่อเริ่มต้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้น งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากมาย กล่าวว่า พฤติกรรมและความเข้าใจในความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้มีการกำหนดอยู่ในงานที่ทำ ซึ่งจะเห็นว่ามีการใช้เครื่องมือเป็นตัววัดประเมินผลในพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติ ทำให้มีอิทธิพลในพฤติกรรมและทัศนคติต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในทางปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องท้าทายและสร้างประสบการณ์ให้เกิดผลสำเร็จในงานของ HR และ OD ที่เป็นมืออาชีพในองค์กร ในการที่จะกระตุ้นพนักงานที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ดังเช่น บริษัทระดับโลกดำเนินการ ได้แก่ Procter & Gamble, 3M, Dailier, Mcdonald's และอื่นๆ สรุป HR และ OD จะต้องให้ความสนใจและเฝ้ารู้เรื่องราวใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม จะเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในงานบุคคล และผู้เชี่ยวชาญในความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในสถานประกอบการ จินตนา บุญบงการ (2556: 187) กล่าวว่า ขณะนี้ปัญหาสภาพแวดล้อมเป็นพิษกำลังเป็นปัญหาสำคัญที่คนส่วนใหญ่ของโลกกำลังให้ความสนใจอย่างเต็มที่ ในอดีตกาลมนุษย์ได้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างฟุ่มเฟือยโดยไม่คำนึงถึงความร่อยหรอ เพราะทรัพยากรธรรมชาติยังมีอยู่เป็นจำนวนมากและสามารถแสวงหามาใช้ได้ไม่ยากนัก แต่เพราะการใช้อย่างฟุ่มเฟือยและปราศจากการวางแผนนั่นเอง ยังผลให้เกิดการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติขึ้นในปัจจุบัน นอกจากการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติแล้ว ปัญหาที่ติดตามมากก็คือ ความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม ภัยธรรมชาติที่คร่าชีวิตมนุษย์แล้ว รวมทั้งความเสียหายแก่ทรัพย์สินต่างๆ เป็นต้นว่า อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย ตลอดจนความแห้งแล้งในพื้นที่ต่างๆ ล้วนเป็นผลมาจากการ

ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมที่มนุษย์เป็นผู้ก่อขึ้นแทบทั้งสิ้น แนวทางปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (environmentally responsible practices) แจ็คสัน, วันส์, และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011: 77) กล่าวถึงว่า มีการยอมรับถึงความเจริญก้าวหน้าไปถึงการเป็นองค์กรสีเขียว (Green) ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งแวดล้อมดีเท่านั้น แต่นั่นมันไม่เป็นเพียงแค่การสนับสนุนเรื่องของ bottom line อย่างเดียว แต่มีความหมายถึง ความผูกพันของพนักงานด้วย รวมถึงเกี่ยวกับการตอบคำถามที่จะรายงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่พนักงานมีส่วนสนับสนุนองค์กรของตนเองให้เกิด การปฏิบัติการแนวทางความยั่งยืนในสถานที่ทำงาน จากงานวิจัยมีหัวข้อที่เป็นแนวทางปฏิบัติจำนวน 10 รายการที่ใช้กันทั่วไป ดังนี้ การดำเนินโครงการโดยการนำผลิตภัณฑ์สำนักงานกลับมาใช้ใหม่ (recycle) การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่สำคัญในการประชุม การบริจาคหรือลดราคาอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์สำนักงานที่ไม่ใช้งาน การใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพในแสงสว่างและอุปกรณ์อื่นๆ การร่วมเป็นพันธมิตรด้านสิ่งแวดล้อมกับบริษัทคู่ค้าหรือผู้ส่งวัตถุดิบ การซื้อหรือการเช่าสินค้าใหม่ๆ ที่ประหยัดทรัพยากร การปิดคอมพิวเตอร์ของพนักงานเมื่อหยุดการทำงาน การติดตั้งอุปกรณ์ปิดระบบอัตโนมัติให้กับอุปกรณ์ การใช้น้ำอย่างประหยัดหรือเท่าที่จำเป็น เพื่อการอนุรักษ์ การใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดก่อนกำจัดทิ้งไป

สำหรับผลที่ได้ของการที่มีความยั่งยืน เพิ่มขวัญกำลังใจพนักงาน กระบวนการธุรกิจมีประสิทธิภาพมาก ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความเข้มแข็งมั่นคง เพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร เพิ่มการยอมรับในตราสินค้า (brand) เพิ่มการบริโภคเพราะลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อบริษัท เพิ่มการรักษา (retention) พนักงานไว้กับบริษัท การเลื่อนตำแหน่งการทำงานของพนักงาน เป็นภาพบวกต่อบริษัทในด้านระบบการเงินการลงทุน เพิ่มผลผลิต (productivity) ในการทำงาน of พนักงาน เพิ่มการสรรหาพนักงานได้สูงสุด ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

พัชรินทร์ กลิ่นพลับ (2550) ศึกษาความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001: 2004 พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 ได้แก่ ด้านสถานที่ปฏิบัติงานและด้านการใช้ทรัพยากร ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและด้านการทิ้งของเสีย ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สมบัติ พันธุวิเศษ (2555) ศึกษาต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในการผลิตสินค้าและบริการตามแนวคิดการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืนเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการจัดการสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในการผลิตสินค้าและบริการของประเทศไทยโดยเฉลี่ย 1 บาท จะมีส่วนประกอบของต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติ

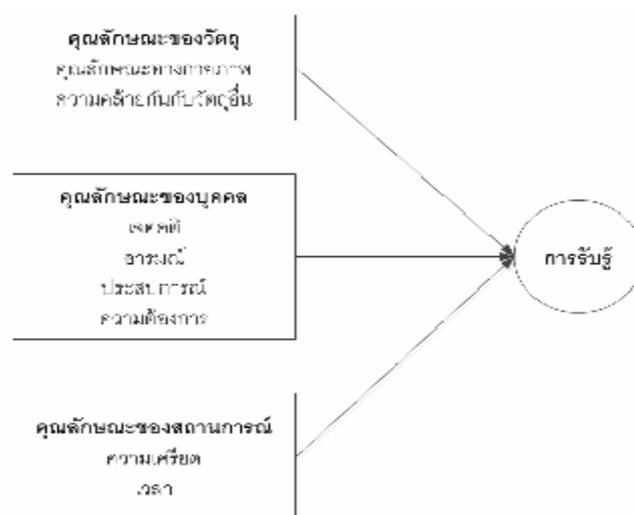
และสิ่งแวดล้อมเท่ากับ 0.146644 บาท หรือประมาณร้อยละ 14.66 ของมูลค่าสินค้าและบริการ โดยแบ่งเป็นส่วนประกอบของต้นทุนด้าน 1) ทรัพยากรธรรมชาติ 0.030614 หน่วย 2) พลังงานและขนส่ง 0.111877 หน่วย 3) สารเคมีที่ก่อให้เกิดมลพิษ 0.002722 หน่วย และ 4) ของเสีย 0.001431 หน่วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้นทุนด้านพลังงานและขนส่งเป็นส่วนประกอบต้นทุนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.19 ของมูลค่าสินค้าและบริการ รองลงมา ได้แก่ ต้นทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติด้านสารเคมีที่ก่อให้เกิดมลพิษและด้านของเสีย ตามลำดับ จารูวรรณ ตระหง่านศรี (2551) ศึกษาผลกระทบต่อโครงสร้างการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม พบว่า โดยภาพรวมช่วงเวลาหลังได้รับการรับรองมีอัตราเติบโตของยอดขายสูงกว่าช่วงเวลาก่อนได้รับการรับรอง และอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวมต่ำกว่าช่วงเวลาก่อนได้รับการรับรอง ส่วนอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขายต่ำกว่าช่วงเวลาก่อนได้รับการรับรอง และอัตรากำไรสุทธิของยอดขาย และอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวมของบริษัทที่ได้รับการรับรองสูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้รับการรับรอง ส่วนอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขายต่ำกว่าบริษัทที่ไม่ได้รับการรับรอง ฮอลิเดย์ (Holliday, 2010) ศึกษากรณีของบริษัทคูเปอร์ที่ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อม บทบาทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความยั่งยืน สิ่งที่ได้ค้นพบมีปัจจัย 2 ประเด็น คือ กลยุทธ์บริษัทและความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นตัวสนับสนุนความยั่งยืน บริษัทคูเปอร์ที่สามารถสร้างความยั่งยืนที่เหนียวแน่น นำเข้าไปเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจและกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์ ดังนั้น เมื่อจะออกแบบกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน ความจำเป็นแรกที่จะต้องพิจารณา คือ ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เช่น ลูกจ้าง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และประเด็นที่สอง บทบาทต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของธรรมชาติ รasmusen (2011) ศึกษาการเปลี่ยนเป็นองค์กรสีเขียว: การดำเนินการที่ครอบคลุมในด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมวิทยาลัยสีเขียว และทำให้เกิดเป็นประเพณีปฏิบัติต่อการตัดสินใจในการขับเคลื่อนวิทยาลัย ผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) การใช้พลังงานทดแทน (Energy Renewable) และการลดประทุกันด้วยการคืนสภาพน้ำ ยิ่งไปกว่านี้ ได้ขยายโปรแกรมการศึกษาโดยเพิ่มความยั่งยืนเข้าไปในหลักสูตร การขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยสีเขียวเป็นผลของความพยายามต่อการทบทวนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การวางแผนจากความเป็นปัจจุบันและสิ่งที่จะเกิดในอนาคตในทัศนคติและความผูกพันการสะสมทุนที่สามารถแสดงออกมาในทางผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

สรุป ผลงานวิจัยด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการระบบด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร องค์กรควรมีเครื่องมือมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบ ISO 14001 ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการติดตาม ตรวจสอบ

วัดและประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืนในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและรักษาไว้ช้านาน ผลของการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นสีเขียวเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม และนอกจากนี้การดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมยังแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีผลประกอบการที่สูงขึ้นในอัตราการเติบโตของยอดขาย กำไร และต้นทุนที่ต่ำลง กล่าวได้ว่า การจัดด้านสิ่งแวดล้อมเกิดผลตอบแทนที่ดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

การรับรู้ของบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (1992: 84-86) กล่าวถึง การรับรู้มีบทบาทอันสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของเอกัตบุคคลในองค์กร องค์กรได้ให้ข่าวสารแก่สมาชิกในรูปแบบต่างๆ โดยบอกกล่าวในสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ การรับรู้ของคนมักจะนำไปสู่การกระทำต่อไป ถ้าหากการรับรู้ของเราตรงกับ ความคาดหวังขององค์กร ผลที่ออกมาจะมีประสิทธิผล แต่ถ้าการรับรู้ของเขากับความคาดหวังของ องค์กรไม่ตรงกัน ผลที่ออกมา ก็จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และการทำงานก็จะไม่มีประสิทธิผล



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล
(ชาญชัย อาจินสมาจาร. 1992: 84-86)

คุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ องค์ประกอบแรกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่มีอยู่ใดๆ ก็คือคุณลักษณะที่เป็นจริงของสิ่งที่มีอยู่นั้นๆ สิ่งดังกล่าวไม่ได้หมายถึงเพียงวัตถุทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังเป็น การรับรู้ของเราต่อบุคคล และสิ่งที่มีอยู่ที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม อย่างเช่น งานและองค์การ トラバドที่วัตถุแห่งการรับรู้เป็นนามธรรมมากขึ้น คุณลักษณะทางกายภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเราต่อวัตถุก็จะมีน้อยลง เมื่อวัตถุแห่งการรับรู้ของเรามีความกำกวมมาก

คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะประเภทต่างๆ ของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเขา วัตถุของการรับรู้มีความกำกวมมากเท่าไร อิทธิพลขององค์ประกอบส่วนบุคคลเหล่านี้ ต่อการรับรู้ของเขาจะยิ่งมีมากขึ้น เจตคติของเรามีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อสิ่งที่เราให้ความสนใจ ต่อสิ่งที่เราจำและต่อวิธีการแปลข่าวสาร ยกตัวอย่าง ภาวะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อวัตถุประเภทคล้ายคลึงกันภายใต้สถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้เช่น บุคคลหนึ่งเคยมีประสบการณ์ที่ไม่รื่นรมย์เป็นจำนวนหลายครั้งในการประชุมเกี่ยวกับการประเมินผลงานกับหัวหน้าคนก่อนของเขา ประสบการณ์เหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลกับหัวหน้าคนใหม่ของเขาด้วย ความต้องการของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเขา ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าในความมั่นคงจะเพ่งเล็งการรับรู้ของเขาไปยังความมั่นคงขององค์กร

คุณลักษณะสถานการณ์ องค์ประกอบของสถานการณ์ต่างๆ จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติและความแน่นอนของการรับรู้ของบุคคล ความเครียด เมื่อบุคคลอยู่ภายใต้ความเครียดสูง เขามักจะไม่ได้รับทราบข่าวสาร ความคงอยู่ของความเครียดจะขัดขวางสมรรถนะของบุคคลต่อการจัดกระทำ และการรับรู้ข่าวสารที่เขาอาจจะได้รับ ความเครียดที่ขัดขวางการรับรู้อาจจะเป็นผลจากการกำหนดเส้นตาย (deadline) ความกดดันของเวลา วิกฤติการณ์และสิ่งที่คล้ายคลึงกันก็อาจจะได้รับการปฏิเสธ

ลัวิน สายยศ; และอังคณา สายยศ (2543: 53) กล่าวถึง เจตคติ เป็นอารมณ์ความรู้สึก อันบังเกิดจากการได้สัมผัสการรับรู้ต่อสิ่งนั้น โดยแสดงความโน้มเอียงอย่างใดอย่างหนึ่งในการประเมินว่าชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ และเจตคติหรือทัศนคติ ถือเป็นความรู้สึกเชื่อ ศรัทธาต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด จนเกิดความพร้อมที่จะแสดงการกระทำออกมา ซึ่งอาจจะไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้ เจตคดียังไม่เป็นพฤติกรรม แต่เป็นตัวการที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม สรุป เจตคติที่เห็นสอดคล้องกัน 4 ประการ คือ มีความโน้มเอียงที่จะตอบสนอง มีความคงทนตลอดเวลา มีความเล็งคองและมีทิศทาง ดังนั้น การรู้เจตคติของคน จึงใช้เพื่อทำนายพฤติกรรมที่เขาจะแสดงออกเป็นการรู้ไว้ก่อน เพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขให้ได้ โยธิน ศันสนยุทธ; และคณะ (2533: 43-45) กล่าวถึงความหมายของการรับรู้ คือ การตีความหมาย การรับสัมผัส ออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความนั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์หรือ การเรียนรู้ เช่น นายสวัสดิ์ เห็นวัตถุรูปสี่เหลี่ยม มีทั้งภาพที่เคลื่อนไหวและเสียงอยู่บนจอ นายสวัสดิ์รับรู้ ว่าสิ่งนั้นคือเครื่องรับโทรทัศน์ องค์ประกอบอันเนื่องมาจากการรับรู้ของบุคคล การเลือกรับรู้นั้นอาจ

ขึ้นกับความสนใจหรือความคาดหวังของบุคคลเองดังต่อไปนี้ ความสนใจ (interest) คนเราจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่เขาสนใจ ความคาดหวัง (expectancy) ถ้าเราคาดหวังสิ่งใดไว้ การรับรู้ของเราก็จะเป็นไปตามสิ่งที่คาดหวัง ความต้องการ (need) ความต้องการเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้ การเห็นคุณค่า (value) การรับรู้ขึ้นกับการเห็นคุณค่าในสิ่งนั้น การรับรู้ที่มีต่อตนเอง มนุษย์ไม่ได้รับรู้เฉพาะสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เขาจะมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองด้วย การรับรู้ที่บุคคลมีต่อตนเองเกิดจากการที่บุคคลนั้นสังเกตปฏิกิริยาที่ผู้อื่นมีต่อตน และเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับอันจะก่อให้เกิดการรับรู้ว่าตนเองเป็นคนดีหรือไม่ มีความสามารถมากน้อยเพียงใด บุคคลที่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่กระทำได้รับคำชมเชยจากผู้ใหญ่หรือเพื่อนจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีการรับรู้ที่ดีต่อตนเอง หรือถ้าพ่อแม่ ผู้ปกครองปฏิบัติต่อเด็กด้วยความรัก ความเอาใจใส่ เด็กจะเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่า ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลทำสิ่งใดผิดหรือประสบความสำเร็จแล้วได้รับการดูว่าจากผู้อื่น เขาจะเกิดความรู้สึกด้อย พิจารณาตนเองว่าเป็นคนที่สังคมไม่ยอมรับหรือเป็นคนไม่มีความสามารถ มีการรับรู้ในแง่ลบเกี่ยวกับตนเอง

สมชาติ วิเศษฐชัยชาญ (2557) กล่าวถึงเรื่องการสื่อสารกับพนักงาน (Employee Communication) แม้ว่าความสามารถในการพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจจะเป็นเรื่องที่สำคัญมาก สำหรับการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Differentiation and Sustainable Competitive Advantage) ขององค์กรทุกประเภท แต่ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของ “พนักงาน” ในองค์กรทุกระดับชั้นในการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรไปปฏิบัติใช้ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เมื่อเร็วๆ นี้ มีงานวิจัยโดยการสำรวจความคิดเห็นของนักวิเคราะห์ทางการเงิน และได้ค้นพบว่า ในมุมมองของนักวิเคราะห์การเงินแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจลงทุนทางการเงินกลับไม่ใช่เป็นกลยุทธ์ขององค์กรแต่อย่างใด แต่กลับเป็นศักยภาพและความสามารถของพนักงานในองค์กร ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติใช้ต่างหากที่สำคัญที่สุด การสื่อสารใกล้ตัวที่องค์กรส่วนใหญ่ มักจะมองข้ามอยู่บ่อยๆ คือ การสื่อสารกับพนักงานทุกระดับชั้นภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Internal and Change Communication) ผู้บริหารปฏิบัติการระดับสูงในประเทศไทย จำนวนไม่น้อย เช่น Chief Executive Officer (CEO) หรือ Chief Operating Officer (COO) มักจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเน้นการจัดอบรมการวางแผนกลยุทธ์และมีกปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้กับทีมผู้บริหารในองค์กร โดยลืมไปว่าพนักงานในองค์กรทั้งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่มีคุณภาพและทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างหาก องค์กรนั้นอยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมากและมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ทางธุรกิจของคู่แข่งอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา

การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร คือ การสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง การสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกร่วมของพนักงานทุกระดับชั้นภายในองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายใหม่ขององค์กร การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คำถามสำคัญสำหรับผู้บริหารปฏิบัติการระดับสูงและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะต้องตอบคำถามพนักงานให้ได้ คือ อะไรคือความจำเป็นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในครั้งนี้ อะไรคือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน และอะไรคือผลกระทบส่วนตัวที่อาจจะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานโดยตรง หากองค์กรใดแน่ใจว่ามีคำตอบที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ให้กับ 3 คำถามหลักเหล่านี้ การวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรก็อาจเป็นเรื่องไม่ยากเกินไปนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการสื่อสารภายในองค์กรนั้น มีกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจนและอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความต้องการ ทศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรใดให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและมีกลยุทธ์การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรที่ดี พนักงานทุกระดับชั้นจะมีความเข้าใจที่ถูกต้องและมีทัศนคติที่ดีกับเป้าหมายใหม่ขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ดังนั้น กล่าวสรุปได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กร คือ หัวใจที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพราะการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับชั้นที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนกลไกของเครื่องจักรที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดดและทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในนโยบาย ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจต่างๆ เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากการขับเคลื่อนของพนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

ข้อมูลประวัติบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจต่อ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเติบโตบรรลุผลสำเร็จจนติดอยู่ 1 ใน 100 อันดับแรก ของบริษัทที่มีความมั่งคั่งที่สุดในโลก จากการประเมินโดยนิตยสาร Fortune Global 500 ประจำปี 2013 โดยพิจารณาจากผลประกอบการและการสำรวจความคิดเห็นของนักวิเคราะห์และนักธุรกิจชั้นนำทั่วโลก นับเป็นบริษัทเดียวของคนไทยที่ติดอยู่ในอันดับโลกขณะนี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ปตท. ที่สร้างความมั่นคงทางพลังงานและสร้างความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจของไทยให้นักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ปตท. ได้ก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัทไทยข้ามชาติในระดับสากลอย่างแท้จริง ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

ข้อมูลการประเมินจัดอันดับ PTT ของ Fortune 500 Global ของบริษัทที่มีรายได้และกำไรที่ใหญ่ของโลก				
ปี	อันดับ	Revenue	Profit	หน่วย
2013	81	90	3	billion USD
2012	95	79,690	3,456	million USD
2011	128	59,930	2,621	million USD
2010	155	46,220	1,735	million USD
2009	118	59,985	1,550	million USD

ภาพประกอบ 15 ข้อมูลการจัดอันดับของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
ใน CNN Money Fortune (22 Nov 2013)

วิสัยทัศน์บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน): PTT GROUP VISION

“Thai Premier Multinational Energy Company: บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ”

พันธกิจที่ยิ่งใหญ่ของ ปตท. ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) นั้น ไม่ได้มีมากกว่าเพียงแค่การสร้างผลงานและผลกำไร เช่นองค์กรธุรกิจทั่วไป หากแต่เราจำเป็นต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญด้วย ต้องทำหน้าที่ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ทั้งในการแสวงหา ผลิตคิดค้นจำหน่ายพร้อมทั้งกระตุ้นเตือนใจให้คนตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการใช้พลังงาน และรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้อย่างมีคุณภาพ เมื่อมีความมั่นคงทางพลังงานได้อย่างยั่งยืนก็จะสามารถสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจให้เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืนได้เช่นเดียวกัน (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2555ข)



ภาพประกอบ 16 วิสัยทัศน์และพันธกิจของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พันธกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พันธกิจ: ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังนี้

ต่อประเทศ: สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาวโดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ต่อสังคมชุมชน: เป็นองค์กรที่ดีของสังคมดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

ต่อผู้ถือหุ้น: ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ต่อลูกค้า: สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม

ต่อคู่ค้า: ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

ต่อพนักงาน: สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานทั้เต็มบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ค่านิยมร่วมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 17 ค่านิยมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

PTT STRATEGIC FRAMEWORK กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ



ภาพประกอบ 18 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)



ภาพประกอบ 19 ทิศทางการดำเนินธุรกิจ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตาราง 7 จุดเด่นทางการเงิน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2552-2556

จุดเด่นทางการเงิน	(ล้านบาท)	2552	2553	2554	2555	2556
งบกำไรขาดทุน						
กำไรสุทธิรวม	(บาท)	1,506,174.00	1,090,662.00	2,420,126.00	2,753,033.00	2,042,600.00
กำไร(ขาดทุน)สุทธิที่เงินลงทุน	(บาท)	69,648.00	83,982.00	106,250.00	104,608.00	34,862.00
งบแสดงฐานะการเงิน						
สินทรัพย์รวม	(บาท)	1,103,590.00	1,229,109.00	1,401,046.00	1,631,320.00	1,801,722.00
หุ้นส่วนหรือข้อมูลเกี่ยวกับหุ้นสามัญ						
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	8.50	10.25	13.00	13.00	13.00
อัตราการจ่ายเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ	(ร้อยละ)	40.36	34.65	34.91	35.43	39.30
ราคาหุ้น ณ วันสิ้นสุด	(บาท)	246.00	320.00	318.00	332.00	386.00
อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น	(ร้อยละ)	12.82	18.46	20.50	18.02	14.71

การดำเนินงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายธุรกิจให้ครอบคลุมธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมีอย่างครบวงจร โดย ปตท. มีรายได้เพิ่มขึ้นจาก 0.65 ล้านล้านบาท ในปี 2548 เป็น 2.43 ล้านล้านบาท ในปี 2554 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 273) กำไรสุทธิของ ปตท. เพิ่มขึ้นจาก 0.62 แสนล้านบาท ในปี 2548 เป็น 1.05 แสนล้านบาท ในปี 2554 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 68) ปัจจุบันบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีมูลค่าหลักทรัพย์สูงสุดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).2556: 12)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทควบรวมมาจากภาครัฐสองหน่วยงาน คือ องค์การเชื้อเพลิง (เดิมคือ สยามทหาร) สังกัดกระทรวงกลาโหม และองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มาเป็น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อปี 2521 โดยมีภารกิจหลัก คือ การสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ และกำหนดวางแนวทางให้เป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ และขยายขีดความสามารถทางธุรกิจด้วยการพัฒนาตัวเองให้มีการขยายตัวเติบโตอย่างต่อเนื่อง (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2551) และเมื่อปี 2544 ได้มีการแปลงสภาพจาก การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ไปเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการกระจายหุ้นผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ แต่ยังคงฐานะบทบาทของการเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ที่ 51% เพื่อ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังคงต้องดำเนินพันธกิจด้านความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องรับนโยบายจากรัฐบาลมาดำเนินการปฏิบัติผ่านทางกระทรวงพลังงานที่เป็นต้นสังกัดและต้องดำเนินบทบาททางธุรกิจที่ต้องมีผลกำไรต่อผู้ถือหุ้นทุกคน รวมทั้งหุ้นส่วนของกระทรวงการคลัง การแปรรูป

เพื่อช่วยเสริมศักยภาพในการระดมทุนทั้งในและต่างประเทศ และลดภาระของภาครัฐให้สามารถนำเงินภาษีไปใช้ประโยชน์ในกิจการด้านอื่นๆ ของประเทศ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2551)

รางวัลแห่งความสำเร็จ

การบริหารผลดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการทางธุรกิจให้มีมาตรฐานการจัดการเทียบเท่าบริษัทชั้นนำในระดับสากล (World Class Management) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่มีพื้นฐานเช่นเดียวกับรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของสหรัฐอเมริกา ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและเป็นต้นแบบรางวัลที่หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2556) สำหรับในปี 2556 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จจากการจัดอันดับและการรับรองในด้านต่างๆ มากมาย จาก 29 สถาบัน รวม 52 รางวัล หลายรางวัลทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นส่งผลให้ ปตท. เป็นบริษัทไทยเพียงบริษัทเดียวที่ก้าวสู่อันดับที่ 81 ของบริษัทระดับโลกที่มีความมั่งคั่ง พิจารณาจากรายได้และกำไร จากนิตยสาร FORTUNE Global 500 และได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indexes: DJSI) กลุ่มผู้ผลิตน้ำมันและก๊าซก่อนกำหนดเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเกิดจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ได้ร่วมกันสนับสนุนผลักดันให้ ปตท. เจริญเติบโตก้าวหน้ามาจนถึงทุกวันนี้ตามวิสัยทัศน์ที่จะเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ และเตรียมพร้อมที่จะยืนหยัดอย่างแข็งแกร่งเป็นองค์กร 100 ปี เคียงคู่สังคมไทยตลอดไป (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2555ก)