

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเพื่อการค้นคว้าแบบอิสระในหัวข้อ “การประเมินผลของการประยุกต์ใช้แนวคิดโรโฟ ร่วมกับกระบวนการผลิตแบบลีน ในการเพิ่มประสิทธิผลของการผลิตของบริษัทข้าฟเนอร์อีเอ็มซี (ประเทศไทย) จำกัด ” นี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นสาระสำคัญประกอบการศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

- 2.1.1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.1.2. มิติของการเปลี่ยนแปลง
- 2.1.3. การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 2.1.4. ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
- 2.1.5. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 2.1.6. ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 2.1.7. การสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 2.1.8. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

- 2.2.1. ความหมายของการพัฒนาองค์กร
- 2.2.2. ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์กร
- 2.2.3. การพัฒนาองค์กรอุตสาหกรรมในประเทศไทย

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

- 2.3.1. ความหมายของการประเมินผล
- 2.3.2. ความหมายของประสิทธิผล
- 2.3.3. ความหมายของประสิทธิผลองค์กร
- 2.3.4. ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2.3.5. การวัดการประเมินประสิทธิผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 2.3.6. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร

2.4 กระบวนการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)

2.5 แนวคิดโรโฟ (ROFO)

2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

## 2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากมุมมองของการบริหารองค์กร การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นทั่วในทุกๆ ระดับขององค์กร ในลักษณะที่ซ้ำๆ ในแต่ละช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงย่อยที่เกี่ยวข้องกัน (Burnes, 2000)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในทางธุรกิจ หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในด้านธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง (Berger, 1994: 7)

การบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรในระยะเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการรับมือกับสถานการณ์ / สภาพการณ์ที่แตกต่างจากอดีต (Burnes, 2000: 13)

### 2.1.2 มิติของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น มีสาเหตุจำแนกได้หลักๆ มาจาก 2 แหล่ง คือ สาเหตุภายนอกองค์กร และสาเหตุภายในองค์กร โดยที่องค์กรเป็นส่วนย่อยหนึ่งของสังคม และมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ของสังคม เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป องค์กรย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ในกรณีขององค์กรทางธุรกิจ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่งใหม่ๆ ตลาดใหม่ๆ และความต้องการผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ดีขึ้น ด้วยการคิดค้นออกแบบหรือกำหนดแบบแผนของการดำเนินงานต่างๆ เพื่อจัดอุปสรรค และเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถเป็นไปได้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือผสมผสานระหว่างหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้ (Ulrich, 1996: 153)

2.1.2.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มององค์กรเป็นเสมือนกลุ่มของชิ้นส่วนย่อยๆ ที่มาทำงานร่วมกัน ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้น ผู้บริหารสูงสุดพร้อมด้วยความช่วยเหลือของทีมที่ปรึกษา จะพยายามที่จะปรับส่วนประกอบของโครงสร้างเหล่านั้นเพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ซึ่งในภาคธุรกิจ จะเห็นรูปธรรม

ของการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนหน่วยงานปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.2.2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) การเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งไปที่ขั้นตอนในการทำงาน เช่น การปฏิรูประบบ กระบวนการอนุมัติการดำเนินงาน กระบวนการตัดสินใจขององค์กร แนวทางในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรหรือระบบที่ใช้ในการผลิต การเปลี่ยนแปลงกระบวนการนี้มักจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กระบวนการต่างๆ นั้นดำเนินไปอย่างรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น และ/หรือ มีต้นทุนต่ำลง

2.1.2.3 การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการตั้งเป้าเพื่อลดทอนขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือทำวิธีการอื่นๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน โดยที่กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจน้อยในช่วงที่บริษัทมีผลกำไรสูง จะกลับมาได้รับความสนใจในการลดต้นทุนในช่วงเวลาที่ธุรกิจอยู่ในความยากลำบาก

2.1.2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่คนในองค์กร ตัวอย่างเช่น แนวทางของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบสั่งการและควบคุม (Command and Control) ไปเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และรวมไปถึงความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายในองค์กรออกไปสู่ภายนอกด้วยการผลิตและผลักดันสินค้าออกไปจำหน่าย (Inward Focus) เป็นการมองจากมุมมองภายนอกจากสายตาของลูกค้าเข้ามาภายใน (Outward Looking Customer-Focused)

การเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดลักษณะหนึ่งข้างต้นนี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายๆ หรือประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนเสมอไป เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการควบรวมกิจการของธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน อาจจะดูผิวเผินว่าง่าย เพราะสามารถจัดการได้ด้วยผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน ผสมผสานกับการผลักดันของคณะกรรมการบริหาร แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การควบรวมกิจการทำให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งยากมากขึ้น เช่น ต้องมีการลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่งาน และจะอย่างไรให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ความพยายามมากและเวลานาน ในอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปยังการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น การปรับปรุงหน่วยงานการให้บริการลูกค้า อาจจะง่ายต่อการจัดการและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่าย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับกิจกรรมย่อยและพนักงานจำนวนไม่มาก และพนักงานที่มีส่วนร่วมในหน้าที่นั้นสามารถจัดการกับงานได้ด้วยตนเอง หรืออาจจะต้องได้รับการสอนงานหรือฝึกอบรมเพียงเล็กน้อยจากผู้เชี่ยวชาญ

หากองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยไม่ต้องรอนถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงเนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกนำมาก่อน ด้วยการนำเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และอาจพลิกสถานการณ์เป็นผู้กำหนดกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้

### 2.1.3 การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งคนและองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการดังต่อไปนี้

#### 2.1.3.1 มีผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิผล

องค์กรใดที่มีหัวหน้างานที่ไม่ดี หมายถึง มีหัวหน้างานที่ทั้งไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิผล จะเป็นสิ่งที่ขัดขวางการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานที่ดีไว้ และไม่สามารถจูงใจพนักงานที่ทำงานกับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปได้ ถึงแม้ว่าบริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อย่างสูงให้กับพนักงาน และมีนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมิตรกับพนักงาน รวมทั้งมีปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี แต่หากว่ามีผู้จัดการองค์กรไม่ดี ก็อาจจะทำให้มีปัญหาในองค์กรได้ นอกจากนี้ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถซึ่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ ยังอาจจะเป็นอุปสรรคขัดขวางแผนงานที่กำหนดมาอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Axelrod, Handfield-Jones, and Michaels, 2002: 83)

การแต่งตั้งพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีให้ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นการลดมาตรฐานของทุกคนในองค์กร ทำให้บริษัทที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแข่งขันกันเพื่อสร้างผลงานที่ดี ทั้งนี้ ผู้ที่มีผลงานไม่ดีย่อมจะชอบว่าจ้างคนที่ผลงานไม่ดีเช่นกัน เนื่องจากเกรงว่าจะถูกผู้ที่มีผลงานดีแสดงความสามารถโดดเด่นกว่า ทำให้สั่นคลอนสถานะของผู้บริหารที่ด้อยผลงานนั้น นอกจากนี้ การมีผู้บริหารที่ด้อยความสามารถอยู่ในบริษัทจะบั่นทอนกำลังใจพนักงานคนอื่นในองค์กร ทำให้บริษัทนั้นกลายเป็นองค์กรที่ผู้ที่มีความสามารถสูงไม่สนใจที่จะมาเข้าร่วมทำงานด้วย ผู้ที่ไม่มีผลงานไม่ดีมักจะเป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการจูงใจคนสำหรับมุ่งมั่นให้ทำงานฝ่าฟันอุปสรรคหรืองานที่ยากลำบากได้ ดังนั้น การที่องค์กรสามารถคัดคนที่ด้อยผลงานออกจากการเป็นผู้นำองค์กรในทุกๆ ระดับ แล้วแทนที่ด้วยคนที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น จะทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

### 2.1.3.2 สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่จำเป็นอีกประการหนึ่งสำหรับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง คือ พนักงานมีแรงจูงใจสูงต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร แรงจูงใจนี้มักจะเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจต่อสถานะเดิมที่เป็นอยู่และมีความปรารถนาถึงสิ่งที่ดีกว่า การมีความกังวล มีความกลัว หรือคาดการณ์ถึงความไม่สะดวกสบายที่อาจจะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน

แนวทางในการสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 ประการ คือ (Beer, 1988)

2.1.3.2.1 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพในการแข่งขันขององค์กร เพื่อทำให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนในระหว่างพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ หากผู้บริหารองค์กรไม่ได้ให้ข้อมูลกับพนักงานแล้ว พนักงานอาจจะไม่เห็นความจำเป็นว่าทำไมจะต้องเปลี่ยนแปลง ในเมื่อบริษัทยังเป็นปกติอยู่ แต่หากได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต การให้บริการลูกค้า และต้นทุน ซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องปรับตัวเอง พนักงานจะเริ่มเห็นปัญหา

2.1.3.2.2 การให้โอกาสแก่พนักงานในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับสิ่งที่เขาไม่พึงพอใจหรือปัญหาที่เขาพบ ในบางครั้ง ผู้บริหารระดับสูงไม่มีโอกาสได้สัมผัสถึงจุดอ่อนของธุรกิจหรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ พนักงานในระดับปฏิบัติการอาจจะเข้าใจและมีประสบการณ์ตรงจากการทำงานประจำวัน ไม่ว่าจะจากการทำงานในสายการผลิต หรือจากการได้พบปะกับลูกค้า ทำให้มีผู้บริหารองค์กรมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เหมาะสมได้

2.1.3.2.3 การจัดให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัญ เกี่ยวกับสถานะของบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มานั้น ไม่ว่าจะได้จากระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการ ควรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เข้าใจปัญหาร่วมกันในเรื่องของสมมุติฐานและการวินิจฉัยปัญหา

2.1.3.2.4 การกำหนดมาตรฐานการทำงานให้สูง และคาดหวังว่าพนักงานจะต้องไปให้ถึง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะช่วยก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจกับผลงานในปัจจุบัน

การให้รางวัลก็เป็นแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หากนำมาใช้อย่างมีเหตุมีผล โดยมีแนวทางการให้รางวัลให้เหมาะสมกับช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เช่น

(Lawler III, 2000)

- การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) เช่น ให้ปันผลกำไร และกำหนดเงื่อนไขให้สามารถซื้อหุ้นของบริษัทในราคาถูก จะเหมาะสมสำหรับช่วงเวลาสร้างการจงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ในช่วงเวลาระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง การกำหนดว่าจะให้โบนัสเมื่อสามารถดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายตามเป้าหมาย และมีการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Bonus Pay) จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์
- เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จขึ้นแล้ว องค์กรอาจจะเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ไปเป็นการเน้นผลงานในระยะยาว รวมทั้งการดึงดูด และการรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่ในองค์กร

อย่างไรก็ดี การให้รางวัลเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ ถ้าผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงขาดความรู้ ข้อมูล และอำนาจที่จะใช้ในการทำงาน การให้รางวัลจึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลไกที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

2.1.3.3 การปรับให้เป็นองค์กรไม่มีลำดับชั้น (Non-Hierarchical Organization) และสมาชิกในองค์กรมีความคุ้นเคยกับงานที่ต้องทำร่วมกัน

หากองค์กรมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความจำเป็นทางธุรกิจ ด้วยการขายทรัพย์สิน การปรับลดจำนวนพนักงาน และการปรับองค์กรให้เหมาะสมกับการจัดการแล้ว องค์กรที่มีลำดับชั้น (Hierarchical Organization) อาจจะไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนั้น เนื่องจากโครงสร้างที่ใช้การสั่งการและควบคุม (Command and Control) มีความเหมาะสมกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นในเชิงกระบวนการและวัฒนธรรม ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่ปราศจากลำดับชั้น ทั้งนี้เพราะ

- ในองค์กรที่มีลำดับชั้น การตัดสินใจมักจะเกิดขึ้นในฝ่ายบริหารระดับสูง แล้วถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการมักจะต่อต้านแนวทางในการแก้ปัญหาที่ถูกกำหนดจากผู้บริหารที่ขาดความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานประจำวัน
- องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องมีพนักงานที่มีความสามารถเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) คือ เป็นผู้ที่ชอบที่จะทดลองในสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมจะเสี่ยง แต่ความเป็นผู้ประกอบการนั้นมักจะหาได้ยากในองค์กรที่มีลำดับชั้นมากๆ
- องค์กรที่เป็นลำดับชั้นจะก่อให้เกิดอุปสรรคที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ระบบการบริหารงานที่เต็มไปด้วยพิธีรีตอง (Bureaucracy) และความยึดมั่นในสิทธิของ

เป็นพนักงานในองค์กร ซึ่งต้องการทำงานในขอบเขตจำกัด และทำงานตามที่เคยทำมา ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีความรู้สึกมั่นใจว่าจะมีงานทำ

- การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องการการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนที่มีความสมัครใจ และมีแรงจูงใจ แต่องค์กรที่มีลำดับชั้นมากๆ มักจะสั่งให้พนักงานทำงาน แทนที่จะทำ ให้พนักงานมีส่วนร่วม

ปัญหาของการทำงานแบบมีลำดับชั้น คือ การที่ไม่สนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับพนักงานในองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อการทำงานแบบมีลำดับชั้นครอบงำวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร คณะผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจะรวบรวมอำนาจ โดยปิดกั้นการแสดงความคิดเห็น มีการควบคุมการเข้าถึงข้อมูล และใช้การสั่งงานแก่พนักงานทุกๆ คนว่าต้องทำอะไรภายในสถานการณ์ใดๆ

การจัดการกับปัญหาลำดับชั้นขององค์กรมี 2 วิธี คือ

- การผลักดันให้องค์กรมีการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้แต่ละหน่วยธุรกิจมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเองได้มากขึ้น ซึ่งในองค์กรจำนวนมาก การกระจายอำนาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ ซึ่งอาจจะไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาสั้นๆ
  - หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการกระจายอำนาจได้ทันทีทันใด จะต้องเลือกใช้วิธีที่เปลี่ยนแปลงน้อยกว่า คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานในหน่วยต่างๆ กัน ที่ทำงานในระดับที่ต่างกัน ได้มีโอกาสทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วยกัน เช่น ตั้งทีมงานที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากหลายๆ หน้าที่ (Cross-Functional Team) เพื่อจัดการกับปัญหาที่สำคัญๆ เช่น ผลประโยชน์ของพนักงาน หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลายๆ ฝ่ายงาน
- ในการสร้างแนวทางการทำงานที่พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันนั้น กระทำได้โดย (Axelrod, 2001: 3)

- การให้อำนาจการตัดสินใจไปสู่คนทำงานในระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลอย่างอิสระ
- การสื่อสารสองทาง ทั้งการพูดและฟัง และระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการ
- ให้คนในองค์กรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- การกำจัดสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของลำดับชั้น และสถานะที่ไม่เท่าเทียม หรือไม่เสมอภาคกันที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น ห้องรับประทานอาหารและที่จอดรถเฉพาะสำหรับผู้บริหาร
- สนับสนุนให้มีการจัดการแบบมีส่วนร่วม
- ให้ผู้บริหารไปสัมผัสกับการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปลูกเร้าให้ผู้บริหารคนอื่นๆ ทำในทำนองเดียวกัน

- สร้างให้ทุกคนเห็นว่า ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง และทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร

#### 2.1.4 ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาบทเรียนจากบริษัทเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างประสิทธิผล (Beer, Eisenstat, and Spector, 1990: 7-12) (Schaffer, R., and Thomson, H., 1992: 80-89) ได้ข้อสรุปที่ผู้บริหารของหน่วยงานธุรกิจ และโรงงานผลิต สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา ภายใต้ความมุ่งมั่นและการร่วมมือกัน โดยอาศัยความสามารถของพนักงานซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล เป็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.4.1 การระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กรและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนแรกสุดของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล คือ การกำหนดปัญหาทางธุรกิจให้ชัดเจน ซึ่งจะตอบคำถามที่สำคัญที่สุด คือ คำถามว่าทำไมองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนี้ คำตอบของคำถามนี้จะเป็พื้นฐานสำหรับแรงจูงใจพนักงาน และช่วยสร้างความรู้สึกเร่งด่วนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องมีผู้ที่มีความเชื่ออย่างจริงใจเป็นส่วนใหญ่ เช่น ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและพนักงานว่า การติดอยู่กับสถานะปัจจุบันเป็นอันตรายมากกว่าการเปลี่ยนแปลง

ความผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นคือ ผู้บริหารระดับสูงมักจะกำหนดปัญหาจากระดับบนแล้วก็ถ่ายทอดลงสู่ระดับล่าง โดยตั้งสมมุติอย่างผิดๆ ว่า พวกเขาได้กำหนดปัญหาไว้อย่างถูกต้องทั้งหมดแล้ว บริษัทเอกชนจำนวนไม่น้อยจะจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการเพื่อขอปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งบ่อยครั้งที่บริษัทที่ปรึกษาจะกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาสำเร็จรูปในลักษณะเหมือนยาครอบจักรวาล เพื่อรักษาโรค (ปัญหา) ขององค์กรที่มีอาการคล้ายคลึงกัน แต่การแก้ไขปัญหาของแต่ละองค์กรนั้นมีรายละเอียดของปัญหาที่แตกต่างกัน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องที่จะได้รับความสำเร็จหากนำไปใช้ในองค์กรอื่น

การเปลี่ยนแปลงที่ถูกสั่งการจากเบื้องบนนั้น ทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญคือเรื่อง “คน” ซึ่งมักจะต่อต้านแนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกกำหนดจากเบื้องบนโดยบุคคลที่ไม่มีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานประจำวัน การต่อต้านจะถูกแสดงออกมาในรูปของการขาดแรงจูงใจ หรือขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน หรือขาดพันธะสัญญาที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารระดับสูงไม่ควรมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำใน

การตัดสินใจที่ดีว่า องค์กรจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนความริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ (Kotter, 1995: 59-67)

เมื่อกำหนดปัญหาขององค์กร ได้แล้ว ขั้นตอนถัดมาคือ การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งพนักงานควรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย ดังตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ของเนเธอร์แลนด์ คือ บริษัทฟิลิปส์ ซึ่งผ่านการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในทศวรรษที่ 1990 โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ริเริ่มแผนการเปลี่ยนแปลง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเจริญเติบโตและความสามารถในการทำกำไรของบริษัท เขาระดมกำลังและคำมั่นสัญญาด้วยการสร้างวาระเร่งด่วนขององค์กร และให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาทั่วองค์กรให้คำมั่นสัญญาที่จะเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อความกังวลของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ในการทำการอบรม และประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น พนักงานในทุกระดับอภิปรายถกกันถึงผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง มีการจัดประชุมในทุกหน่วยงานย่อย เพื่อตอบข้อสงสัยและพูดคุยกันถึงอนาคตขององค์กร ทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และนำบริษัทไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด (Strebel, 1996: 86-92)

2.1.4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้รับผิดชอบเรื่องการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างวิสัยทัศน์ของอนาคตที่จะถูกเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน แล้วสื่อสารไปยังคนอื่นๆ ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยระบุให้เห็นชัดว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร เช่น

- เกิดการพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น ซึ่งวัดได้โดยความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น คุณภาพของสินค้า รายได้จากการขาย หรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
- พนักงานจะได้รับประโยชน์อย่างไร ตั้งแต่ในรูปของเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น โบนัสมากขึ้น โอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือมีความมั่นคงในงานที่ทำมากขึ้น

ข้อควรพิจารณาในที่นี้ คือ วิสัยทัศน์จะต้องถูกแปลงให้เป็น “การกระทำ” โดยพนักงานและผู้บริหารให้กลายเป็น “ผลที่สามารถวัดได้” ดังนั้น จะต้องถามตัวเองอยู่เสมอว่า “อะไรคือสิ่งที่เป็นผลผลิตของวิสัยทัศน์นี้” ตัวอย่างเช่น การลดของเสียจากการผลิตลงร้อยละ 25, การเพิ่มขึ้นของกำไรร้อยละ 20 ในปีหน้า หรือลดเวลาการตัดสินใจอนุมัติเงินกู้จากเดิม 3 วันเหลือเพียง 1 วัน

2.1.4.3 การกำหนดตัวผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องการผู้นำที่ชัดเจน และมีผู้ให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ

รับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง โดยควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ (Beer, M., Eisenstat, R.A., and Spector, B., 1990: 184-201)

- เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานขององค์กรจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก
- มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างน่าเชื่อถือและมีพลัง เพื่อให้พนักงานมองเห็นอนาคตที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้ ที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- มีทักษะด้านบุคคล มีประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติการ และมีความรู้เรื่ององค์กรเพื่อจะทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็นต้องมาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะแม้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจจะมีความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนเป็นอย่างดี แต่ก็อาจจะไม่มีความรู้เรื่องการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การควบคุมและความรับผิดชอบนั้นต้องอยู่ภายใต้หน่วยงานใดๆ ที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง และภายใต้การดูแลของผู้นำหน่วยงานนั้นๆ

2.1.4.4 การมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ที่กิจกรรมที่คาดว่าจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ข้อผิดพลาดของหลายๆ องค์กรในเรื่องการเปลี่ยนแปลงคือ ไปเน้นการวัดผลและเน้นความสนใจของผู้บริหารไปที่ “การฝึกอบรม” ดังเช่น บริษัทขนาดใหญ่อแห่งหนึ่งที่มีความภาคภูมิใจมากกับการพัฒนาทีมงานได้ถึง 48 ทีม พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงขึ้น และดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงคุณภาพได้สำเร็จถึง 2 แผน ด้วยความเชื่อว่า กิจกรรม “การฝึกอบรม” จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคนและการเปลี่ยนแปลงบริษัทในที่สุด แต่ไม่มีการวัดผลงานของพนักงานหรือบริษัทในภาพรวมที่แท้จริงเลย ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาด องค์กรควรจะต้องสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมคือ การวัดเป้าหมายผลงานที่จะทำการปรับปรุงในระยะสั้นๆ ไว้เสมอ เช่น “จะลดค่าใช้จ่ายด้านค่าเชื้อเพลิงลงร้อยละ 15 ในเวลา 90 วัน” เป็นต้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์กว่าการมุ่งเน้นเรื่องการเตรียมการ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพิธีรีตองเล็กๆ น้อยๆ (Schaffer, R., Thomson, H., 1992: 80-89)

2.1.4.5 ควรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก แล้วให้กระจายตัวไปอย่างหน่วยงานอื่นๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน

การเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น เมื่อถูกเริ่มต้นในหน่วยงานเล็กๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยรวมพร้อมๆ กันนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อย

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ จนประสบผลสำเร็จ จนกระทั่งพนักงานในหน่วยงานอื่นๆ ได้รับรู้ถึงความสำเร็จนั้นแล้ว จะทำให้เกิดการแพร่กระจายความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไปได้

2.1.4.6 การสร้างความสำเร็จให้ยั่งยืนโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ปรับปรุงระบบและโครงสร้างให้เป็นรากฐานของความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการยอมรับความเสี่ยงและความพยายามจากพนักงานในองค์กรจำนวนมากมาย หลังจากที่ยอมรับเป้าหมายแล้ว องค์กรคงไม่ต้องการให้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ด้วยความยากลำบากนี้สูญหายไปโดยง่าย ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงสามารถจะถูกรวบรวมและทำให้เข้มแข็งขึ้น ด้วยการทำให้เป็นนโยบายว่า เราจะทำงานเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนได้อย่างไร โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลของการรายงานผล ตัวอย่างเช่น เมื่อหน่วยงานย่อยหนึ่งได้บรรลุถึงเป้าหมายการจัดส่งสินค้าได้ตรงเวลาตามคำสั่งซื้อถึงมากกว่าร้อยละ 99 แล้ว หน่วยงานย่อยนี้ได้สร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ทุกๆ คนต้องสนใจกับตัววัดเหล่านั้น ทุกๆ คนในหน่วยงานการผลิตจากตำแหน่งสูงสุดจนถึงล่างสุด จะต้องรับรู้ระดับของการส่งของว่าเป็นเท่าไรในแต่ละช่วงเวลา และมีการให้รางวัลที่ผูกติดกับตัววัดนี้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป้าหมายสูงสุด เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

2.1.4.7 การติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดมักจะเกิดขึ้นหรือพบเห็นเมื่อลงมือทำแล้ว นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา สามารถมีผลกระทบต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ แผนการที่วางไว้ก็ต้องสามารถปรับตารางการดำเนินงาน ขึ้นตอน และตัวบุคคลได้เช่นกัน

โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจริง ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่ม

## 2.1.5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้อง

2.1.5.1 ได้รับความสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากบุคคลที่สำคัญหลักๆ ในองค์กร ไม่ใช่เพียงจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และทีมผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ รวมถึงคนที่มีทักษะทางเทคนิคที่สำคัญๆ คนที่

สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น ตลอดจนถึงผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่คนส่วนใหญ่มักจะเข้าไปขอคำปรึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านี้คือผู้ที่ควรถูกคัดเลือกมาร่วมทีมงานสำหรับนำการเปลี่ยนแปลง

ในทางตรงกันข้าม ไม่ควรเลือก 1) ผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเองเกินไป ซึ่งมักจะไม่มีเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วม และมักจะไม่ใช่ใจข้อจำกัดของตัวเอง, 2) ผู้ที่ชอบสร้างความแตกแยกระหว่างคนในองค์กร ด้วยการเอาเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลไปขยายความ ทำให้บั่นทอนสัมพันธภาพระหว่างกัน และ 3) คนที่ไม่มีความสมัครใจ ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีเวลาให้กับการทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง (O'Reilly, C.A., Tushman, M., 1997: 190)

#### 2.1.5.2 กำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้มีลักษณะดังนี้

- มีความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนเกินไป จนทำให้เกิดความสับสนแก่คนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- เป็นแผนงานที่ถูกกำหนดโดยคนที่ได้รับผลกระทบในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้พวกเขาสันนิษฐานการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น
- กำหนดเป็นหน่วยย่อยๆ ที่สามารถบรรลุผลได้
- ระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของทุกๆ คนที่มีส่วนร่วมในทุกๆ ผลลัพธ์ของแผนที่วางไว้
- มีความยืดหยุ่น แผนที่ดีจะต้องยืดหยุ่น ปรับตามปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ไม่ผูกมัดไว้กับตารางเวลา เป้าหมาย และเหตุการณ์ที่ไม่ยืดหยุ่น

2.1.5.3 จะต้องมีการกระตุ้นเตือนให้พนักงานทุกคนดำเนินการตามแผน ด้วยการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากผู้บริหาร และทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่พนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพนักงานในองค์กรเข้าใจความจำเป็นและให้ความสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะต้องรักษาความสนับสนุนเหล่านั้นไว้คงอยู่ด้วยการเอาใจใส่กับแผนอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มิฉะนั้น จะถูกมองว่า ผู้บริหารไม่ได้จริงจังกับการดำเนินงานตามแผนหรือไม่เต็มใจที่จะทำในส่วนที่พวกเขาต้องทำ

#### 2.1.5.4 สร้างให้เกิดโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน

ด้วยการสร้างกิจกรรมและโครงการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน รวมถึงโครงการนำร่อง การฝึกอบรม และระบบการให้รางวัล

- โครงการนำร่อง จะทำให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และปัญหาที่จะเกิดขึ้นในขนาดเล็กกว่าและสามารถจัดการได้ง่ายกว่า โครงการนำร่องนี้เป็นเสมือนการทดลองที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถทดลองและ

ค้นหาปัญหา ก่อนที่จะนำไปใช้ในขนาดที่ใหญ่กว่าและกว้างขวางกว่า โครงการนำร่องนี้ยังเป็นสิ่งที่ใช้พิสูจน์ว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้หรือไม่ที่มีคุณค่าอย่างมาก เนื่องจากในโครงการนำร่องซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงเพียงแผนกเดียวจะทำได้ง่ายกว่าและมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงทั้งบริษัท

- การฝึกอบรม จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มที่มีคุณค่าได้
- ระบบการให้รางวัล มีบทบาทเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน คนโดยทั่วไปจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแรงจูงใจ โดยเฉพาะการให้รางวัล และจะละทิ้งการกระทำที่ไม่ได้รางวัล ดังนั้น ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเรียกร้องให้คนต้องทำงานหนักขึ้น หรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำงานในวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้รางวัลก็ต้องถูกกำหนดให้เข้ากับพฤติกรรมที่ต้องการด้วย และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันไป

2.1.5.5 คอยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงตามตัวชี้วัดความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการนั้นอาจจะใช้เวลานาน และทำให้คนกระวนกระวายได้ องค์กรจะสามารถรักษาระดับความกระตือรือร้นของคนไว้ได้ หากมีการกำหนดหลักชัยความก้าวหน้าของงาน (Milestone) แล้วมีการประกาศเพื่อยินดีกับความสำเร็จเมื่อบรรลุถึงหลักชัยนั้น การแสดงความยินดีกับการบรรลุถึงหลักชัยในระยะสั้นๆ ที่ต่อเนื่องนั้นมีประโยชน์ เพื่อลดความสงสัยเกี่ยวกับความทุ่มเทความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นว่าคนที่ยอมเสียสละและทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทน ช่วยทำให้สามารถรักษาระดับความสนับสนุนที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน และช่วยรักษาแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.6 ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Hoffer, 1976)

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องพบกับผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลต่างๆ นานา เช่น พวกเขามองว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เป็นการคุกคามผลประโยชน์ที่ได้รับอยู่ก็ตาม พวกเขามองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นอันตรายต่อความเป็นอยู่ของพวกเขาในสังคม ในที่ทำงาน หรือต่อสถานะของพวกเขาในองค์กร บางคนรู้สึกวาทะพิเศษของเขาจะมีความสำคัญหรือมีคุณค่าต่อองค์กรน้อยลง

ผู้ที่มองว่าตัวเองเป็นผู้สูญเสียจากการเปลี่ยนแปลง จะกลายเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะแสดงออกด้วยการปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เข้าขามเย็นขาม ในลักษณะที่ไม่มีความมุ่งมั่น

และผูกพันกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นแบบเชิงรุกในรูปของการแสดงการต่อต้าน หรือบ่อนทำลายอย่างชัดเจน

การจัดการกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะต้องเริ่มต้นด้วยการสื่อสารกับเขา เพื่อให้ทราบว่าเขาจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จากนั้นสื่อสารว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง เน้นให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงต่อตัวผู้ต่อต้าน เช่น มีความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น จากการที่องค์กรมั่นคงขึ้น ได้เงินเดือนมากขึ้น เป็นต้น จากนั้นช่วยให้ผู้ต่อต้านหาหนทางใหม่ที่จะช่วยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และช่วยลดความรู้สึกสูญเสียของพวกเขา โดยรวมแล้วคือมีการช่วยเหลือให้ทั้งบุคลากรทั่วทั้งองค์กรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

### 2.1.7 การสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จัดการให้เกิดขึ้นนั้น ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ก็เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว จะไม่คงอยู่อย่างถาวรตลอดไป การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ อาจจะทำให้เกิดความพึงพอใจ กลายเป็นภาวะหลงตนเอง บุคคลจะค่อยๆ หันเหความสนใจจากการพัฒนาองค์กร ไปสู่การปกป้องตนเอง พนักงานจะปรับตัวเข้ากับกิจวัตรประจำวันและกลายเป็นคนที่สนใจแต่ตนเอง มองแต่ภายในองค์กร ไม่สนใจสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะลูกค้า ในขณะที่สิ่งแวดล้อมภายนอกในการแข่งขันและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ในที่สุดจะนำไปสู่สถานการณ์วิกฤตขององค์กรที่กำลังจะสูญเสียความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดทำให้ประวัติศาสตร์ซ้ำรอยไปสู่ภาวะที่องค์กรจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

แทนที่ปล่อยให้องค์กรตกอยู่ในวงจรซ้ำซากดังกล่าว ควรสร้างแนวทางใหม่ที่จะช่วยให้องค์กรและคนในองค์กรมีการรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเสมือนกับสามารถมีสัญญาณตรวจจับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากลูกค้า เทคโนโลยี ตลาด และคู่แข่ง ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบน้อยๆ ค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีข้อดีคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงในขนาดเล็กที่ง่ายต่อการจัดการ มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าการเปลี่ยนแปลงใหญ่ เนื่องจากไม่ซับซ้อนและใช้เวลาไม่มาก ที่สำคัญคือจะทำให้องค์กรมีสถานะภาพที่พร้อมกับการแข่งขันเสมอ (Schaffer, 2000: 362)

### 2.1.8 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนั้นจะต้องมีการสร้างระบบและโครงสร้างที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ตลอดมีการติดตามสังเกตปัจจัยภายในที่จะทำให้องค์กรเฉื่อยชาลงอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน สุดท้าย ต้องจัดหาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายสำหรับบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะสิ่งยึดเหนี่ยวทางสังคม ได้แก่ การ

พยายามรักษาทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์แบบไว้ด้วยกัน และสร้างโอกาสให้เกิดความเกี่ยวพันทางสังคมในที่ทำงาน ด้วยกิจกรรมทางสังคมที่ไม่ใช่งานประจำต่างๆ เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การจัดการสังสรรค์ เล่นกีฬาร่วมกัน

สิ่งชี้แนะที่สำคัญขององค์กรอีกประการหนึ่งก็คือ การที่องค์กรมีการสร้างค่านิยมหลัก มีพันธกิจร่วมกัน และความเชื่อร่วมกันที่จะไม่เปลี่ยนแปลงไปง่ายๆ ตามกาลเวลา (Collins, J.C., Porras, J.I., 1996: 66)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

การพัฒนาองค์กร หรือ Organization Development นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ นานา แล้วแต่ว่า ผู้ให้ความหมายหรือนิยามนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นไปในด้านใด

องค์กรจะมีประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยสมาชิกภายในองค์กรและการจัดวางระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานการณ์เช่นนั้นจะเกิดขึ้นได้โดย

1. การสื่อสารที่ดี ของทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ ความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร
2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรที่สามารถติดต่อถึงกัน โดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ อันจะช่วยให้้องค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น
4. ความผูกพันกับองค์กร คือมีเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความต้องการที่จะให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ตลอดจน การที่สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์ ความเข้าใจกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงานด้วยดี เพราะสมาชิกร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542)

### 2.2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

คำว่า การพัฒนา (Development) นั้น ตามพจนานุกรมของราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การทำให้เจริญ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

ส่วนการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถประมวลความหมายได้ว่า “เป็นความพยายามอย่างเป็นแบบแผนซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าและต่อเนื่อง เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในองค์กร โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งในการพัฒนาการจัดการองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่จะมาช่วยการพัฒนาองค์กร เข้านำการใช้กิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Intervention) ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง (Structural Change), 2) ด้านบุคลากร (Personnel Change), และ 3) ด้านเทคโนโลยี (Technological Change) โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดทิศทางและวางแผนไว้ล่วงหน้า (Beckhard, 1969; พิชรี นิรนาทโกมล, 2534)

ในด้านของเทคนิควิธีนั้น การพัฒนาองค์กรใช้เทคนิคและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ คือการประสานความต้องการส่วนบุคคลในเรื่องความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง เข้ากับเป้าหมายของการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับความสามารถขององค์กร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจะต้องมีกระทำเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่

- 1) การวิเคราะห์ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับปรุงองค์กรเป็นขั้นตอน

- กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้น ๆ

- เลือกหาวิธีการและสิ่งที่สุดแตกเพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

- การวางแผนโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งที่สุดแตก ( Intervention) ที่จะ

นำไปใช้

- 3) จัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่จำเป็นทุกอย่างเพื่อให้ความพยายามในการพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

- 4) ดำเนินการตามขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

- 5) ติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทั้งองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ค่านิยม (Value) ทักษะคิของบุคคลภายในองค์การ (Attitude) ระบบการให้ค่าตอบแทน (Compensation System) หรือแนวยุทธศาสตร์การจัดการโดย ส่วนรวม (Organizational Strategic Change) โดยทั่วไปมักจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง หรือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จะต้องทุ่มเททรัพยากรส่วนบุคคลและขององค์การให้กับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องริเริ่มและรับรู้เป้าหมายและความรับผิดชอบในการที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา อย่างแท้จริง อีกทั้งให้ความสำคัญกับความร่วมมือ (Collaboration) จากบุคลากรทั้งองค์การ โดย องค์การจะต้องมีการแยกแยะให้เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์การ ซึ่ง ประกอบด้วย ความคาดหวังสำหรับบุคคล การได้รับการสนับสนุน อำนาจที่เท่าเทียมกัน การ เผชิญหน้าในการร่วมกันแก้ไขปัญหา และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา (ชวลิต ประภาวนนท์, 2540) การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ถ้ามีการวางแผนโดยประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรม ศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ การสื่อสาร ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ การ แก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความเข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม การจัด ความขัดแย้งต่าง ๆ

มีความเข้าใจกันอย่างผิดๆ ว่า องค์การต่างๆ โดยทั่วไปมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลอยู่ ตลอดเวลาอยู่แล้ว น่าจะเป็นการพัฒนาองค์การไปในตัว ทำไมจะต้องมีสิ่งที่เรียกว่าการพัฒนา องค์การอีก เหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาองค์การ เนื่องจาก การพัฒนาองค์การมีความหมายกว้างขวาง ลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรม การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะคิ ลักษณะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์การ ในขณะที่ การพัฒนา องค์การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทั้งตัวบุคคล องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการ บริหารจัดการ ระบบการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์การ

### 2.2.2 ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์การ

สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การนั้น เนื่องมาจากมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์การ จึงทำให้เกิดความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพการณ์ บางอย่างภายในองค์การให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการในองค์การใหม่ เช่น การ ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจัยสั่งการ การจูงใจ ระบบการ ติดต่อสื่อสาร ระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถสนองตอบทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียม และประเพณีปฏิบัติ ภายในองค์การ
4. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและบทบาทใหม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่าง ๆ อาจจะยังไม่เหมาะสม หรือขาดความชัดเจน
5. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจในระหว่างกลุ่มให้ดีขึ้น รวมทั้งความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อรับหรือเผชิญกับปัญหาใหม่
6. ความจำเป็นที่จะต้องทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้น ทั้งถึงและชัดเจน
7. ความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม โดยทุก ๆ คนในองค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องกระทำร่วมกัน
8. ความจำเป็นที่จะต้องยุบรวมหน่วยงานหรือขยายงาน ตลอดจนการเจริญเติบโตในขนาดขององค์การ ทำให้ต้องมีการจัดองค์การใหม่
9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคลากรในองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน
10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความต้องการจากผู้รับบริการ เทคโนโลยีการผลิต การตลาด การติดต่อสื่อสาร สภาพทางเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

### 2.2.3 การพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมในประเทศไทย

การพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับประเทศต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพื่อช่วยการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมจะเอื้อให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อการผลิตสินค้าให้หลากหลายมากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สุรนาท ขมะณะรงค์, 2548)

ในประเทศไทย การพัฒนาอุตสาหกรรมได้เริ่มต้นมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ. 2504 ซึ่งทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเติบโตขึ้น โดยที่การขยายตัวที่แข็งแกร่งของอุตสาหกรรมภายในประเทศเกิดจากการส่งออกสินค้าออกไปต่างประเทศเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมไปถึงการผลิตอุปกรณ์

เก็บข้อมูลและชิ้นส่วนต่างๆ และอุตสาหกรรมอาหาร โดยเฉพาะการส่งออกอาหารแช่แข็งและอาหารทะเลที่บรรจุในผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น อาหารกระป๋อง (Bank of Thailand, 2010)

ในการพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมในประเทศไทยนั้น มีการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้ผลิตภาพแรงงานสูงขึ้น ร่วมกับการนำเอาเครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้มากขึ้นโดยใช้แรงงานจำนวนเท่าเดิม (พลภัทร บุราคม, 2540) องค์การอุตสาหกรรมบางองค์การอาจจะร่วมมือกับผู้ร่วมทุนต่างประเทศเพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีการผลิต และนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ (รัชนิ วีระวัฒน์ยิ่งยง, 2539)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

### 2.3.1 ความหมายของการประเมินผล

ในการดำเนินงานใดไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง หรือมีลักษณะเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ ประกอบเข้าด้วยกัน มีความจำเป็นต้องการประเมินเพื่อตรวจพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สาเหตุที่ต้องทำการประเมินเป็นเพราะต้องการทราบว่า สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด และเมื่อดำเนินการไปแล้วพบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ประสบความสำเร็จที่มุ่งหวังหรือไม่ ตอบสนองความต้องการเพียงใด ควรดำเนินการต่อไปหรือควรปรับปรุง หรือควรรุติ หรือล้มเลิกโครงการนั้นเสีย ซึ่งเท่ากับเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่กำลังดำเนินการหรือดำเนินการไปแล้ว นอกจากการประเมินมีผลทางตรงต่อความสำเร็จของแผนงาน โครงการต่างๆ ยังส่งผลทางอ้อม หากการประเมินมีคุณภาพ ก็จะทำให้การบริหารงานตามแผนที่กำหนดมีคุณภาพไปด้วย

### ความหมายของการประเมิน

มีผู้อธิบายความหมายของการประเมินไว้ ดังนี้

ทองหล่อ เดชไทย (2540: 271) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการใช้บทเรียนต่างๆ อย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่และปรับแก้การวางแผนงานโดยการพิจารณาเลือกทางเลือกอย่างระมัดระวังสำหรับอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องถึงการวิเคราะห์โครงการด้านความเกี่ยวข้อง (Relevance) การกำหนดเกณฑ์ (Formulation) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการยอมรับ (Acceptance) ของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

นิตา ชูโต, นงราม เศรษฐพานิช และนิตยา ภัตสรศิริ (2536: 144-145) ได้สรุปความหมายของการประเมิน หมายถึง กระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการนำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการไปปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่แรกหรือไม่เพียงใด

รัตนะ บัวสนธิ์ (2540: 8) สรุปว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ แล้วตัดสินใจคุณค่าต่อข้อมูลของสิ่งนั้นๆ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2530: 7) ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึง กระบวนการมุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามว่า นโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และระดับใด

สมคิด พรหมจู้ (2542: 28) ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541: 20) ได้ให้ความหมายการประเมินว่า เป็นกระบวนการใช้ดุลยพินิจ ค่านิยม และข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วสันต์ ศิลปสุวรรณ (2528: 4) กล่าวว่า การประเมิน คือ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการวัดเป็นหลักและเปรียบเทียบกับเกณฑ์

วีระพล สุวรรณนันต์ (2529: 63) กล่าวว่า การประเมิน คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลที่คาดว่าจะได้รับ

อรุณ รักธรรม (2532: 310) กล่าวว่า การประเมิน คือ

1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
2. การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
3. การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อให้ทราบคำตอบสนองความต้องการ หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร

5. การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 314) ให้ความหมายการประเมินว่า หมายถึง การตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนของการวางแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538: 251) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใดในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

สรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการศึกษา จัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินโครงการให้เหมาะสมเพื่อให้โครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์

### การประเมินผลงานในบริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นย้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานให้ได้

### จุดประสงค์ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานสามารถแยกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือไม่
2. เพื่อทราบศักยภาพและจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน การประเมินผลช่วยให้ทราบถึงระดับความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน การหาจุดเด่นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ส่วนการหาจุดด้อย เพื่อพิจารณาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การปรึกษาหารือ การให้ความคิดความชอบ และการโยกย้ายพนักงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม จากการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การนำเอาผลการประเมินไปใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการอยู่เสมอ

### การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลงานสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อหัวหน้างานได้สังเกตและดำเนินคดีขึ้น หรือชมเชยกับเหตุการณ์ทั้งส่วนที่ดีและไม่ดี ในขณะที่วิธีการที่เป็นทางการ ก็คือ มีการทบทวนการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งทำให้หัวหน้างานต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยวิธีการที่เป็นระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนและซับซ้อนตามแต่ละหน่วยงานจะกำหนด

ระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถบอกถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถวัดตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานและองค์กร และที่แน่นอนที่สุด ผลสุดท้ายของการประเมิน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ถ้ามาตรฐานการปฏิบัติงานหรือมาตรวัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงาน การประเมินนั้นย่อมนำไปสู่ผลที่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติ และถ้าไม่มีผลสะท้อนกลับ การปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานก็ไม่เกิดขึ้น

ปกติแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ออกแบบและจัดการเกี่ยวกับระบบการประเมินผลงานของพนักงานเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และช่วยให้ผลของการประเมินสามารถเปรียบเทียบกันได้ในกลุ่มพนักงาน

### 2.3.2 ความหมายของประสิทธิผล

คำว่า “ประสิทธิผล” นั้น นักวิชาการด้านการบริหารฯ ได้ให้คำจำกัดความหมายหรือความหมายไว้ดังนี้

Etzioni (Etzioni, 1964) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หรือ Effectiveness ว่า หมายถึงขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้

Price (Price, 1968) ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Fiedler (Fiedler, 1967) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Hoy and Miskel (Hoy and Miskel, 2008) ที่ให้นิยามว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก หรือขวัญของสมาชิก

สำหรับนักวิชาการของไทย ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลไว้ ดังเช่น

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ (2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการศึกษาถึงผลที่ได้รับ (Effect) ของแผนงาน การบริการ กิจกรรม หรือกิจกรรมที่สนับสนุนในการลดปัญหาหรือปรับปรุงสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจให้ดีขึ้น หรือหมายถึง การวัดระดับของการบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่คาดหวังไว้ หรืออาจจะหมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

ในขณะที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ สภาพการทำงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2543) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ ว่าเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการนำโครงการไปปฏิบัติ กับผลที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ

ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย ศุภวงศ์เดช (2542) ที่ระบุว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ หรืออาจหมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

และ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2542) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยถือเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์และผลกระทบของแผนงาน /โครงการ กับ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทำนองเดียวกับ พิทยา บวรวัฒนา (2541) ซึ่งให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

และ รัตนะ บัวสนธิ์ (254) ซึ่งระบุว่า ประสิทธิภาพของโครงการ คือ การพิจารณาว่า การดำเนินการของโครงการใดๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ การที่จะพิจารณาว่า โครงการที่ดำเนินการนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะต้องนำเอาผลที่เกิดขึ้นจากโครงการไปเทียบกับวัตถุประสงค์ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่างๆ ที่มิ้นกวิชาการให้ไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพ ” หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาจาก ผลลัพธ์ของการวัดวัตถุประสงค์ (Objective Attainment)

### 2.3.3 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผล (Effectiveness) สามารถพิจารณาได้ 2 ระดับ ดังนี้ คือ

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มิ่ววัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมดีงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ

2. ประสิทธิภาพระดับองค์การ คือ เน้นผลงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว ดังนี้

2.1. การผลิต ( Production) การผลิตได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์การ

2.2. ประสิทธิภาพ ( Efficiency) อัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร ( Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

2.3. ความพึงพอใจ ( Satisfaction) ผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

2.4. การปรับเปลี่ยน ( Adaptiveness) องค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.5. การพัฒนา ( Development) องค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ ( Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สำหรับความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์การ ( Organization Effectiveness) ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้มากมาย อันได้แก่

Barnard (1968) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ คือ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมบูรณ์ ความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะเป็นตัวชี้วัดความเข้มของประสิทธิผล

Schein (1970) ระบุว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง สมรรถนะ ( Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ( Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

Hannan and Freeman (1977) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การไว้ว่า การที่องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

Kopelman (1986) พิจารณาประสิทธิผลองค์การว่า ขึ้นอยู่กับผลิตภาพขององค์การ (Productivity) โดยผลิตภาพ คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า

Persons, Caplow and Kats and Kahn (อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร , 2529) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์การทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์การอีกด้วย (Organizational Maintenance)

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับหรือผลสำเร็จของงาน

กรณี มหานนท์ (2529) กล่าวว่า คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน คำว่าประสิทธิผลขององค์กร มีความหมายอย่างเดียวกับผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุนสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิผลมักหมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือผลผลิตใหม่ๆ ขององค์กร และสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ ประสิทธิผลหมายถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปิติชัย ตันปิติ (2547: 25) กล่าวว่าโดยรวมว่า ประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์กร

ดังนั้น อาจกล่าวโดยภาพรวมได้ว่า ประสิทธิผลองค์กรนั้นก็คือ ความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้น หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งตั้งใจไว้ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์กรในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย

Beckhard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิผล หรือองค์กรที่มี “สุขภาพ” ดี (Healthy Organization) ไว้ว่า จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ (Beckhard, 1969)

ทุกๆ ส่วนขององค์กรจะต้องดำเนินงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายรวมขององค์กร และในขณะที่เดียวกันก็จะทำงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จนบรรลุวัตถุประสงค์ของทุกๆ ฝ่าย และขององค์กรโดยรวม

1) การจัดรูปแบบโครงสร้างภายในองค์กรจะพิจารณาการงานเป็นหลัก กำหนดโครงสร้างขององค์กรตามการงานที่ปฏิบัติหรือตามพันธกิจของงาน

2) การทำการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในระดับใด ถ้าเป็นข้อมูลระดับพื้นฐาน ก็ต้องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) ระบบการให้รางวัล ความดีความชอบ หรือการลงโทษ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

4) การติดต่อสื่อสารทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง จะมีลักษณะที่สัมพันธ์กันเป็นอย่างดี โดยไม่มีการบิดเบือนข้อเท็จจริง สมาชิกจะติดต่อกันได้อย่างเปิดเผยหรือกล้าเผชิญหน้ากัน นอกจากนั้น

ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดในการติดต่อสื่อสารกันนั้น ก็ต้องมีความต่อเนื่อง สัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

5) กิจกรรมในอันที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกหรือเกิดทัศนคติที่จะเอาแพ้เอาชนะกันระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มมีน้อยมาก ทุกฝ่ายจะต้องพยายามระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความขัดแย้งรุนแรง หรือเมื่อ เกิดความขัดแย้ง จะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในทุกระดับ

6) การแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในเชิงโต้แย้งเกี่ยวกับเรื่องงานที่ปฏิบัติจะมีมาก ตรงกันข้ามกับการที่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะมีน้อย

7) องค์การจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด (Open System) คือ ทุกๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึกและมองเห็นว่า ต่างฝ่ายต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันอย่างแน่นแฟ้นขึ้น

8) จะมีการยึดถือค่านิยมร่วมกัน (Value) และจะมียุทธวิธีในการจัดการเพื่อสนับสนุนให้มีการยึดถือค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนทุกกลุ่มในองค์การดำรงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งให้แต่ละคนและกลุ่มสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

9) มีกิจกรรมและผลงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่แสดงว่า องค์การยอมรับและเห็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าต่อองค์การ

การมีประสิทธิผลขององค์การนั้น จะต้องมีความชัดเจนที่จะบอกได้ว่าองค์การใดมี ประสิทธิภาพหรือองค์การใดไม่มีประสิทธิภาพ หรือในอีกมุมมองหนึ่งของการเปรียบเทียบเพื่อ พิจารณาว่าองค์การหนึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าอีกองค์การหนึ่งมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ตัวเกณฑ์วัด ประสิทธิภาพขององค์การจึงเข้ามามีบทบาทความสำคัญในเรื่องนี้อย่างชัดเจน

#### 2.3.4 ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

หากพิจารณาเฉพาะด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานขององค์กร จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้นิยามประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2533: 314) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์การจะมีหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์การสามารถทำประโยชน์ จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับ ประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่ง หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ ก่อให้เกิดผลได้สูงสุด โดยได้ผลิตผลที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

เทพศักดิ์ รัตนพันธุ์ ( 2536: 21) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้เป็นหลัก เป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา

มัทนา สุวรรณเรือง (2536: 17) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยรวม สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อการดำรงอยู่โดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถหรือผลกำไรในการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่าและสมาชิกส่วนใหญ่เกิดความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 21) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานหมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการนำผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลงานที่คาดหวังไว้นั้นเอง นอกจากนี้ยังสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การมีประสิทธิผลอาจไม่ได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพด้วย

### 2.3.5 การวัดการประเมินประสิทธิผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การวัดการประเมินประสิทธิผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529: 185-188)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การใช้มาตรการในการวัดประสิทธิผลที่ตั้งอยู่บนวิธีและเป้าหมาย ( Means and Ends) หรือความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility) และปราศจากซึ่งความกดดัน (Strain) และข้อขัดแย้ง (Conflict) มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานเกณฑ์ซึ่งบ่งชี้ (Indicators) ความมีประสิทธิภาพเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับเป้าหมายประสิทธิผลการดำเนินงาน

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร ( The System-Resource Approach) เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินผลในแง่ของเป้าหมายโดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายจึงมีการใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรแทนแบบจำลอง

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ ( The Multiple Criteria Effectiveness) วิธีการนี้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของนักวิชาการและเมื่อนำไปใช้วัดองค์กรในทางปฏิบัติ ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้วัด ดังนี้

3.1 ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพโดยวัดจากผลผลิต

3.2 ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ ลักษณะของการอำนาจการ และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน

3.3 พฤติกรรมในการผลิต การร่วมมือร่วมใจ การพัฒนา การปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

#### ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ

Campell (พิทยา บวรวัฒนา. 2541: 180-184; อ้างอิงมาจาก Campell, 1994) ได้สรุปเกณฑ์ สำหรับใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และ ภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไร ซึ่งสามารถแจกแจงได้เป็น 30 เกณฑ์ และเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพรวม ( Overall effective)
2. ผลผลิต (Productivity)
3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กำไร (Profit)
5. คุณภาพ (Quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิด (Accidents)
7. การเติบโต (Growth)
8. การขาดงาน (Absenteeism)
9. การลาออกจางาน (Turn Over)
10. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction)
11. แรงจูงใจ (Motivation)
- 12.ขวัญและกำลังใจ (Morale)
13. การควบคุม (Control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict and Cohesion)
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation)
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal-Setting)
17. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย (Goal Consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ (Internalized of Organizational Goals)
19. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่ม กำหนดไว้ (Role and Norm Congruence)

20. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal Skills)
21. ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับงานองค์การ (Management Task Skills)
22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ( Information Management and Communication)
23. ความพร้อมในทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Readiness)
24. การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment)
25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก (Evaluation by External Entities)
26. ความมั่นคง (Stability)
27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of Human Resources)
28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influence)
29. ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล ( Training and Development Emphasis)
30. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

นอกจากตัวเกณฑ์ที่กล่าวมาที่เราใช้เป็นมาตรวัดในการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่แล้ว การที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยหรืออิทธิพลต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การอีกด้วย

#### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ

Steers (1977) ได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกออกตามลักษณะได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยทั้งหมดนี้สามารถอธิบายได้พอสังเขปดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) โดยโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน ซึ่งโครงสร้างมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ เช่น การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ขนาดขององค์การ (Organization Size) และขนาดของหน่วยงาน (Work-unit Size) ในส่วนเทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ (Operations) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และความรู้ (Knowledge)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ( Environmental Characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะมีความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบไปด้วย การฝ่าฝืนความสำเร็จ การให้ความสำคัญต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลควบคู่กับการลงโทษ ความมั่นคงคู่กับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง รวมทั้งเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญด้วย

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร ( Employee Characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ( Attachment) และผลการปฏิบัติงาน ( Job Performance) โดยความผูกพันเป็นเรื่องของการที่องค์กรสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามาทำงาน สามารถรักษาคณะเดิมไว้และ การทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่วนผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ และบทบาทที่ชัดเจนของพนักงานในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารกลุ่มบุคคล เพื่อผลักดันให้พวกเขาเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรวิ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ( Managerial Policies And Practices) ในส่วนนี้ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการปรับตัวขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา

คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ให้ความสำคัญในการสร้างผลผลิตขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของสินค้าหรือบริการก็ได้ และการได้มาซึ่งผลผลิตขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการบางครั้งอาจจะต้องหลีกเลี่ยงการประหยัด การสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด และขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ยืดหยุ่น เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างผลผลิตได้ตามต้องการนั่นเอง

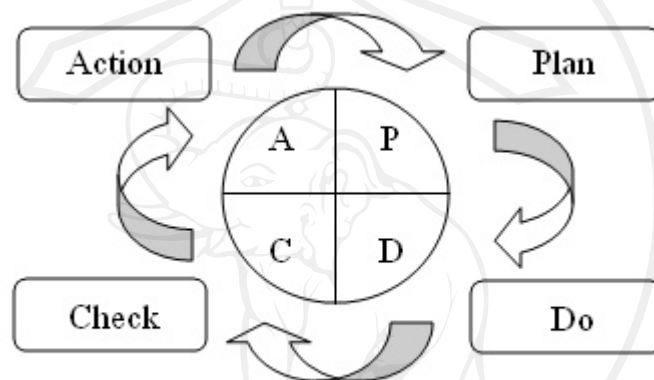
## 2.4 ระบบการผลิตแบบลีน – การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ

การจัดการกระบวนการขององค์กรที่ดี จะต้องพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความต้องการของลูกค้า ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ต้นทุนการผลิตที่ปรับตัวสูงขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สิ่งที่

ผู้บริหารองค์กรสามารถกระทำได้อีกคือ ต้องทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และหาทางรับมือด้วยการปรับองค์กรให้มีความสามารถรองรับปัญหาดังกล่าว

ระบบการผลิตแบบลีน เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจ ในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย

โดยแนวคิดพื้นฐานของลีน มาจากการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ดังภาพที่ 1



รูปแนวทางการปรับปรุงด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA)

ภาพที่ 1 รูปแนวคิดพื้นฐานของลีนในการปรับปรุงด้วยวงจรคุณภาพ

คำว่า “ลีน” (Lean) แปลว่า ผอมหรือบาง ในที่นี้มีความหมายในแง่บวก ถ้าเปรียบกับคนก็หมายถึง คนที่มีร่างกายสมส่วนปราศจากไขมัน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ถ้าเปรียบกับองค์กรจะหมายถึง องค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเสียดังในหลายๆ กระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัว ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้ง และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง เราเรียกองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวว่า “วิสาหกิจแบบลีน” หรือที่ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเรียกว่า “วิสาหกิจที่กระชับ” (Lean Enterprise)

### ความเป็นมาของระบบการผลิตแบบลีน (History of Lean Manufacturing)

ระบบการผลิตแบบลีนกำเนิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ กล่าวกันว่า ในอดีตการผลิตสินค้าต่างๆ รวมทั้งรถยนต์มีลักษณะเป็นแบบงานหัตถกรรมหรืองานฝีมือ ( Craft/ Hand Made Production) ไม่มีสายการผลิต ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะดำเนินการผลิตโดยอาศัยทักษะความชำนาญของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง แต่ก็สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลาย

ชนิดตามความต้องการของลูกค้า ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เฮนรี ฟอร์ด ( Henry Ford) ผู้ก่อตั้งบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ได้ริเริ่มแนวคิดในการสร้างสายการผลิตให้มีลักษณะคล้ายกับการไหลของสายน้ำ และถือว่าทุกสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเคลื่อนที่ในกระบวนการคือความสูญเปล่า โดยนำเอานวัตกรรมระบบสายพานลำเลียงมาใช้ในสายการประกอบรถยนต์ ( Moving Assembly Line) ของบริษัท และใช้ชิ้นส่วนมาตรฐานที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกันได้ ( Standardized Interchangeable Parts) ทำให้ใช้เวลาในการผลิตลดลง อย่างไรก็ดีตาม ด้วยวิธีการดังกล่าว ทำให้ชิ้นส่วนและวัตถุดิบได้รับการผลิตและส่งต่อไปยังกระบวนการถัดไปโดยไม่มีการพิจารณาถึงความต้องการเช่นเดียวกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ระบบดังกล่าวจึงถูกเรียกว่าระบบการผลิตแบบเน้นปริมาณ ( Mass Production) คือผลิตแบบปริมาณมาก รุนการผลิตมีขนาดใหญ่ เพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำลงโดยเฉพาะในส่วนของคุณทุนทางอ้อม

ระบบการผลิตของฟอร์ดประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง กล่าวกันว่ายุคนั้นในอเมริกาไม่มีใครที่ไม่รู้จักรถยนต์ฟอร์ดโมเดลที (Model T Ford) ซึ่งเป็นรุ่นยอดนิยมที่มีการผลิตและจำหน่ายจำนวนมาก ถึงแม้ว่ารถยนต์รุ่นนี้จะมีจำหน่ายเพียงสี่เดียว คือสีดำ แต่เนื่องจากช่วงนั้นตลาดยังคงเป็นของผู้ผลิต เพราะผู้ผลิตรถยนต์มีจำนวนน้อยราย แต่ความต้องการซื้อจำนวนมาก ผลิตเท่าไรก็จำหน่ายได้หมด

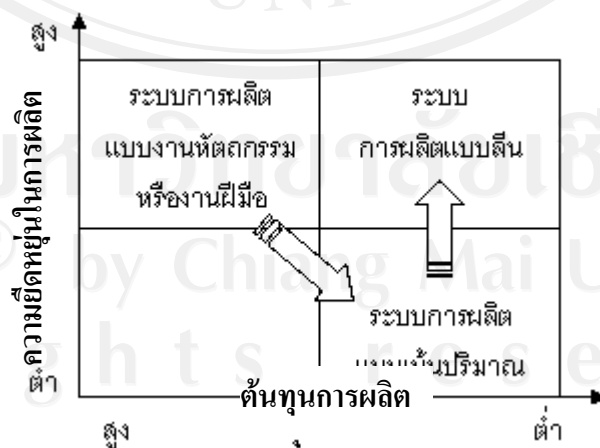
ต่อมา จากความสำเร็จของบริษัทฟอร์ด อิจิ โตโยดะ ( Eiji Toyoda) และไทอิชิ โอโนะ (Taiichi Ohno) ผู้บริหารของบริษัทโตโยต้า ได้พยายามนำเอาแนวคิดของฟอร์ดไปปรับปรุงระบบการผลิตของบริษัทโตโยต้าที่ญี่ปุ่น แต่พวกเขาพบว่าสภาพของบริษัทยังไม่เหมาะกับการใช้ระบบดังกล่าว เนื่องจากขณะนั้นประเทศญี่ปุ่นอยู่ในสภาพหลังสงคราม ปัจจัยการผลิตต่างๆ และเงินทุนมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถลงทุนสร้าง “ระบบการผลิตที่เน้นปริมาณ ” ตามแบบอย่างของฟอร์ดได้ ทั้งสองจึงได้ร่วมกับทีมงานของบริษัทโตโยต้า พัฒนาระบบการผลิตของตนเองขึ้นมาจากประสบการณ์ที่พบ โดยเริ่มต้นจากการค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ การนำข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานที่ได้จากพนักงานมาทดลองปฏิบัติ และประยุกต์แนวคิดของระบบซูเปอร์มาร์เก็ตหรือระบบดึง มาสร้างระบบการผลิตที่เรียกว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” (Toyota Production System) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ( Just in Time Production System: JIT) ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ “การผลิตเฉพาะสินค้าหรือชิ้นส่วนที่จำเป็น ตามปริมาณที่มีความต้องการ และภายในเวลาที่มีความต้องการ ” โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเสีย (Waste/Muda) ทั้ง 7 ประการ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ได้แก่

1. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Motion)
2. การรอกอย (Idle Time / Delay)
3. กระบวนการที่ขาดประสิทธิผล (Non-effective Process)
4. การผลิตของเสียและแก้ไขงานเสีย (Defects and Reworks)
5. การผลิตมากเกินไป (Overproduction)
6. การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Stock)
7. การขนส่ง (Transportation)

ในปี ค.ศ. 1990 เจมส์ วอมแม็ค และ แดเนียล โจนส์ ได้ร่วมกันแต่งหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า The Machine that Changed the World ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกา เพื่ออธิบายว่าบริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการกระบวนการได้อย่างไร และเริ่มใช้คำว่า “ระบบการผลิตแบบลีน” เป็นต้นมา

ชิเงโอะ ชินโง (Shigeo Shingo) ที่ปรึกษาของบริษัทโตโยต้า กล่าวว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต้าไม่ใช่ระบบที่มีแนวคิดขัดแย้งกับระบบการผลิตของฟอร์ด แต่เป็นระบบที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาให้สอดคล้องกับสภาพตลาดของประเทศญี่ปุ่น โดยมุ่งทำการผลิตจำนวนมาก ด้วย “ขนาดรุ่นการผลิตที่เล็ก และมีระดับสินค้าคงคลังต่ำ ” ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้ริเริ่มแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนก็คือ เฮนรี ฟอร์ด แต่ผู้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรมก็คือ บริษัทโตโยต้า หรืออีกนัยหนึ่งระบบการผลิตแบบโตโยต้าก็คือ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( Best Practice) ของระบบการผลิตแบบลีนนั่นเอง

โดยสรุปแล้ว วิวัฒนาการของระบบการผลิตแบบลีน แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของระบบการผลิตแบบลีน

เริ่มจากระบบการผลิตแบบงานหัตถกรรม มาสู่ระบบการผลิตแบบเน้นปริมาณ จนกระทั่งพัฒนาเป็นระบบการผลิตแบบลีน ที่มีความยืดหยุ่นในการผลิตสูง เพื่อรองรับสภาพปัจจุบันซึ่งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลงเรื่อยๆ ในขณะที่ต้องพยายามลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

### มุมมองของลีน (Lean Perspective)

มุมมองของการผลิตแบบลีน คือ การพิจารณากิจกรรมไปตลอดสายของกระบวนการผลิต โดยมีการจำแนกกิจกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ

1. กิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่า (Value-added Activity – VA) ในมุมมองของลูกค้าขั้นสุดท้าย คือ กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ คิดเป็นร้อยละ 5 ของกิจกรรมทั้งหมด
2. กิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Non Value-added Activity – NVA) คือ กิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เป็นกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อกระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 60 ของกิจกรรมทั้งหมด
3. กิจกรรมที่มีความจำเป็น แต่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Necessary Non Value-added Activity) คือ กิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือการบริการ แต่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คิดเป็นร้อยละ 35 ของกิจกรรมทั้งหมด

แนวคิดแบบลีนได้จำแนกสิ่งไร้ค่าหรือเปล่าประโยชน์ (Waste) ออกเป็น 8 ประเภท คือ

1. การผลิตที่มากเกินไป (Overproduction) การผลิตที่มากขึ้น ซึ่งเป็นการผลิตที่มากกว่าความต้องการ หรือเร็วกว่าที่กระบวนการหรือสถานงานถัดไปต้องการ ทำให้ผู้ผลิตต้องแบกรับต้นทุนที่เกิดขึ้น
2. ขั้นตอนหรือกระบวนการมากเกินไป (Overprocessing) การที่มีขั้นตอนหรือกระบวนการมากเกินไป รวมไปถึงในส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการเกิดจากการออกแบบขั้นตอนหรือกระบวนการในการผลิตที่ไม่เหมาะสม ขั้นตอนหรือกระบวนการที่มากเกินไปอาจทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น รวมทั้งทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้ามากขึ้นด้วย
3. การขนย้าย (Conveyance) หรือความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่ง (Transportation Waste) การเคลื่อนย้ายของชิ้นงานจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งด้วยความจำเป็นหรือด้วยความไม่จำเป็น อาจจะมีการเคลื่อนย้ายที่ซ้ำซ้อน วุ่นวาย และมากเกินไป ซึ่งการขนย้ายในที่นี้ รวมไปถึงอุปกรณ์หรือเครื่องจักรที่มีการขนส่งหรือขนย้ายภายในโรงงานด้วย
4. สินค้าคงคลัง (Inventory) การมีวัตถุดิบ, ชิ้นส่วนระหว่างกระบวนการผลิต, หรือสินค้าสำเร็จรูป มากเกินความต้องการ ทำให้มีงานที่อยู่ในแต่ละสถานีซึ่งต้องแบกรับไว้ ยังมีมาก ต้นทุนก็จะยิ่งสูง ดังนั้น การมีสินค้าคงคลังก็น้อย ก็ยิ่งดี

5. การเคลื่อนไหว (Motion) ที่ไม่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวของคน เครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน และเครื่องจักร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ หรือการเคลื่อนไหวของร่างกายที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เช่น การเอื้อม มีสาเหตุมาจากการจัดลำดับงานหรือผังโรงงานที่ไม่เหมาะสมกับงาน ควรกำจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไป

6. การรอคอย (Waiting) เวลาในการรอนาน ทั้งในการรอกำลังคน วัตถุดิบ เครื่องจักร การประเมินตรวจสอบหรือการตรวจวัด หรือแม้แต่ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ รวมถึงการรอนานซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

7. การเกิดของเสียและการแก้ไขชิ้นงานเสีย (Defect & Rework) การแก้ไขชิ้นงานเสียหรือการซ่อมเครื่องจักร เป็นกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ของเสียถือเป็นความสูญเสียเปล่า ทำให้ต้องทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อชดเชยของที่เสีย เป็นผลให้ต้นทุนสูงขึ้น ผลที่ตามมาคือลูกค้าไม่ไว้วางใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลเสียต่อธุรกิจ

8. ศักยภาพหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ (Underutilized People) คือ การที่บริษัทไม่สามารถใช้ทักษะหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถจริง เช่น แนวความคิดแบบเก่าๆ กระบวนการคิดเล็กกว่าจ้างคนงานที่ไม่ดี การละเลยความสำคัญของการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน

### ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production)

จอร์จ อลูคาล (George Alukal, 2546) ให้ความหมายของระบบการผลิตแบบลีนว่า เป็นปรัชญาการผลิตซึ่งเน้นการลดเวลาในการผลิตให้สั้นลง โดยกำจัดความสูญเสยรูปแบบต่าง ๆ ออกไปในช่วงที่มีการสั่งซื้อจากลูกค้าและการขนส่งสินค้าหรือชิ้นส่วน ระบบการผลิตแบบลีนช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนรอบเวลาการผลิตและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มและความจำเป็นต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี

สถาบันแห่งชาติของมาตรฐานและเทคโนโลยี ว่าด้วยหุ้นส่วนในการขยายการผลิต (The National Institute of Standards and Technology [NIST] Manufacturing Extension Partnership [MEP]) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงพาณิชย์ ของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายว่า การผลิตแบบลีนเป็นแนวทางที่เป็นระบบซึ่งนำไปสู่การค้นหาและกำจัดความสูญเสย (กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า) ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำการผลิตสินค้าแบบไหลหรือต่อเนื่องเมื่อมีความต้องการจากลูกค้าเท่านั้น

วิทยา สุฤทธดำรง ( 2546) กล่าวว่า การผลิตแบบลีน คือ ระบบการผลิตแบบพอเหมาะ มีแนวคิดที่มุ่งสร้าง

- สายการไหลของผลิตภัณฑ์ ผ่านกระบวนการเพิ่มมูลค่า โดยปราศจากการขัดจังหวะหรือการไหลแบบที่ละชิ้น (Flow)
- มีระบบการผลิตแบบดึง (Pull) คือ มีสินค้าคงคลังหรือวัสดุคงคลังให้น้อยที่สุด เนื่องจากระบบการผลิตแบบลีนมองว่าสินค้าคงคลังเป็นการสูญเสียเปล่า ดังนั้นจะต้องมีกลไกที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง แล้วใช้การดึงผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระบบ ผลิตเฉพาะสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ในปริมาณที่พอดีกับความต้องการและในเวลาที่ถูกความต้องการเท่านั้น ซึ่งจะทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่สูญเสียเปล่า โดยมีเป้าหมายคือ การลดช่วงเวลาให้สั้นลงด้วยการกำจัดความสูญเสียที่ไม่เพิ่มมูลค่า ดังนั้น ระบบการผลิตแบบลีน คือ ระบบการผลิตเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ภายใต้เป้าหมายของการลดต้นทุนของระบบการเพิ่มระดับของการให้บริการ นำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

#### แนวคิดของระบบการผลิตแบบลีน (Lean Thinking)

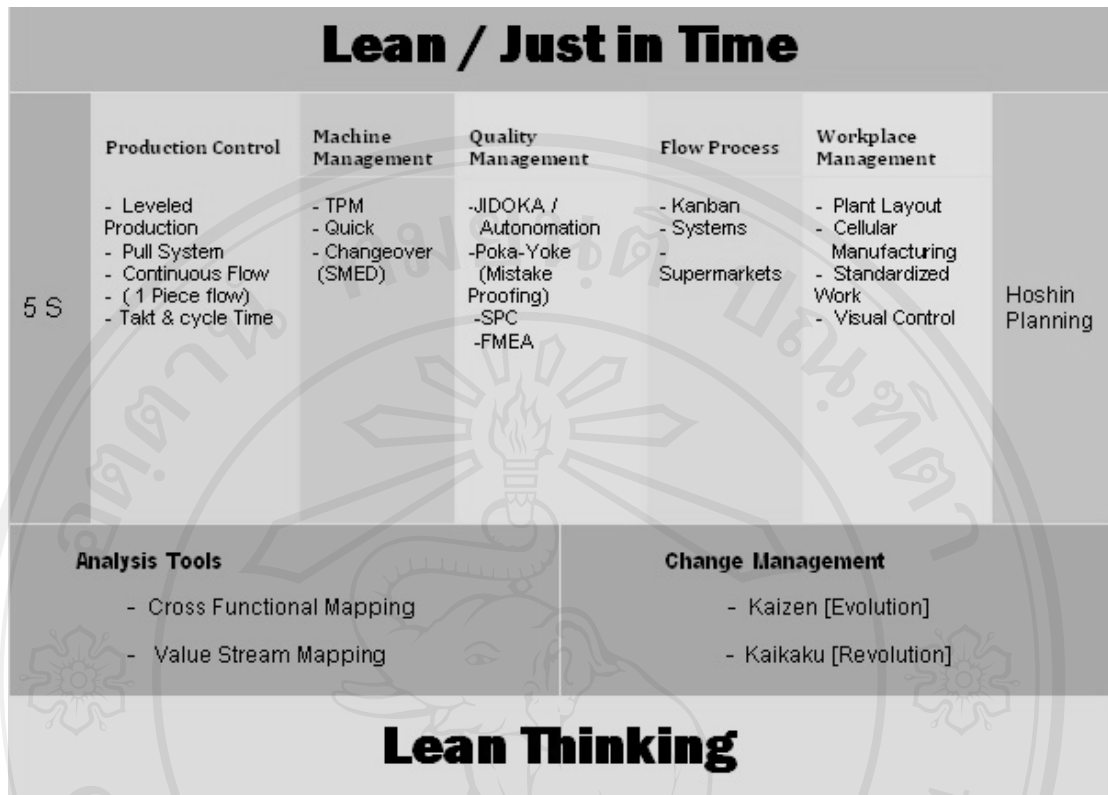
การผลิตแบบลีน คือ วิธีการที่มีระบบแบบแผนในการระบุและกำจัดความสูญเสี หรือสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในกระแสคุณค่าของกระบวนการ โดยอาศัยการดำเนินตามจังหวะความต้องการของลูกค้าด้วยระบบดึง ทำให้เกิดสภาพการไหลอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนหลักได้ 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวคิดของการผลิตแบบลีน

### ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน (Composition of Lean Manufacturing)

ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน มีลักษณะโครงสร้างคล้ายกับอาคาร (ดังรูปที่ 3) ขั้นตอนการก่อสร้างเริ่มต้นจากแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean Thinking) เปรียบเสมือนการวางรากฐานของอาคาร พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสูญเสีย งานที่เพิ่มคุณค่าและไม่เพิ่มคุณค่า ก่อนที่จะเริ่มใช้เครื่องมือพื้นฐาน อันได้แก่ เครื่องมือในการวิเคราะห์ระบบ (Analysis Tools) ด้วยแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping) และการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้วยไคเซน (Kaizen) และนวัตกรรม (Kaikaku/Innovation) เครื่องมือพื้นฐานทั้งสองนี้เปรียบเสมือนกับพื้นของอาคาร ถ้าอาคารที่เราก่อสร้างมีพื้นฐานแข็งแรงมั่นคง ก็จะช่วยให้เสาทุกต้นที่เป็น โครงสร้างของอาคารมั่นคงแข็งแรงเช่นกัน เสาแต่ละต้นในที่นี้ก็คือ เครื่องมือต่างๆ ในการลดหรือกำจัดสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการ ตลอดจนเน้นการสร้างคุณค่าในกระบวนการ สุดท้ายจึงได้อาคาร ซึ่งก็คือ “วิสาหกิจแบบลีน” ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน

เครื่องมือและปัจจัยที่สนับสนุนแนวคิดของลีน

- กิจกรรม 5ส
- แนวคิด Visual Factory

- Virtual Display
- Virtual Control

- การผลิตแบบเซลล์
- การผลิตแบบไหลทีละชิ้น
- การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม
- เป้าหมายและแนวทางสำหรับ TPM (Total Productive Maintenance)
- ปรับปรุงและตั้งเครื่อง
- กลไกป้องกันความผิดพลาด (Value Stream Mapping)
- สายธารแห่งคุณค่าเวลาแทกต์ (Takt Time)

โดยสรุป การผลิตแบบลีนเป็นกระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น ประกอบกับการพิจารณาหาทางเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมในกระบวนการ เพื่อผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีที่สุด โดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด และใช้เวลาในการผลิตสั้นที่สุด

## 2.5 แนวคิดโรโฟ (ROFO)

โรโฟ (ROFO) เป็นตัวย่อที่มาจากหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

Responsibility = มีความรับผิดชอบ

Ownership = มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

Focus = ให้ความสำคัญกับผลงาน

On-time corrective action = การปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดโดยทันที

เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดย นาย. Goh Ah Bee นักบริหารอุตสาหกรรมชาวสิงคโปร์

### ประวัติของแนวคิดโรโฟ (Goh Ah Bee, 2010)

แนวคิดของโรโฟเริ่มต้นเมื่อครั้ง นาย Goh Ah Bee ยังทำงานเป็นผู้จัดการทั่วไปของบริษัทคอมพิวเตอร์ในประเทศสิงคโปร์ บริษัทจะต้องส่งมอบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจำนวน 200 เครื่องให้กับบริษัทคอมพิวเตอร์แทนเดม (Tandem) ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ก่อนหน้าที่จะถึงกำหนดส่งมอบของเพียงไม่กี่วัน ผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทได้เข้าพบ นาย Goh Ah Bee และแจ้งให้ทราบว่า เขาไม่สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด ด้วยความผิดหวัง นาย Goh Ah Bee จึงได้กล่าวต่อว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตคนนั้นว่า “เป็นผู้จัดการที่ไม่มีความรับผิดชอบ ” ซึ่งได้รับการตอบโต้จากผู้จัดการฝ่ายผลิตคนดังกล่าวว่า “หากจะประณามเขาว่า เขาเป็นคนไม่รับผิดชอบ เขาไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เขาทำงานอย่างหนัก ทุกวันจะทำงานตั้งแต่เช้าและไม่เคยกลับบ้านก่อนเวลา 8 โมงเย็น เพื่อให้มั่นใจว่า เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลทุกเครื่องผ่านการทดสอบว่าได้มาตรฐานที่กำหนด ก่อนที่จะส่งออกไปให้ลูกค้า ” ขณะนั้น เป็นเวลาค่ำ 8 นาฬิกา 15 นาที ในฐานะผู้จัดการทั่วไป นาย Goh Ah Bee ได้ข้อมูลที่ทำให้กลับมาข้อนพิจารณาตนเองว่า ตนเองมีส่วนบกพร่องในการบริหารจัดการอย่างไร และตั้งคำถามกับตัวเองว่า

- ผู้จัดการฝ่ายผลิตผู้นั้นเป็นคนที่ไม่มีความรับผิดชอบจริงหรือ
- ถ้าผู้จัดการคนนั้นเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบดี ทำไมถึงไม่สามารถจัดการให้ฝ่ายผลิตสามารถส่งมอบสินค้าให้ได้ในเวลาที่กำหนด

- เขาได้ทำถูกต้องหรือไม่ที่ต่อว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตว่า เป็นคนไม่รับผิดชอบ
- และเขาได้รับบทเรียนจากความผิดพลาดของการผลิตครั้งนี้อย่างไร

คำตอบสำหรับคำถามข้อแรกนั้นคือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตคนนั้นเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว แต่คำตอบข้อนี้จะขัดแย้งกับคำถามข้อต่อไปว่า ถ้าเขาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ทำไมจึงพลาดไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามที่ตกลงไว้กับลูกค้าได้ ในประเด็นนี้ นาย Goh Ah Bee ได้หาข้อมูลเพิ่มเติมและพบว่า การที่ฝ่ายผลิตไม่สามารถผลิตและส่งมอบเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ทัน เนื่องจากชิ้นส่วนที่ทำหน้าที่จ่ายกระแสไฟฟ้าให้เครื่องถูกจัดส่งจากผู้ผลิตชิ้นส่วนดังกล่าวล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ไม่สามารถประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ทันตามกำหนด เมื่อผู้จัดการฝ่ายผลิตพบความบกพร่องดังกล่าว จึงได้รับแจ้งให้ นาย Goh Ah Bee ในฐานะผู้จัดการทั่วไปโดยทันทีในวันก่อน จากมุมมองของ นาย Goh Ah Bee แล้ว เห็นว่า หากผู้จัดการฝ่ายผลิตจะตรวจสอบกับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้ออย่างน้อยเจ็ดวันก่อนกำหนดส่งมอบสินค้าว่า ชิ้นส่วนที่จำเป็นทั้งหมดสำหรับการประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์จะถูกส่งถึงบริษัทในเวลาเหมาะสม หากทราบตั้งแต่ช่วงเวลาน้อยหนึ่งสัปดาห์ก่อนหน้านี้ ก็น่าที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ แต่เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว ผู้จัดการฝ่ายผลิตได้ชี้ความผิดพลาดไปที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

จากเหตุการณ์ดังกล่าว นาย Goh Ah Bee ได้บทเรียนว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตไม่ใช่ผู้ที่ไม่มี ความรับผิดชอบ นอกจากนั้น การกล่าวประณามผู้จัดการฝ่ายผลิตดังกล่าวเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมีปฏิกิริยาในทางลบเมื่อได้รับการต่อว่าประณามจาก ผู้บังคับบัญชา และจะกระทำในสิ่งที่เป็นการปกป้องตนเอง เช่น โยนความผิดพลาดว่าเป็นของ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้เดียว ในที่สุด ก่อนให้เกิดสิ่งที่เป็นความรู้สึกขวางกั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกร่วมกันที่จะพยายามร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกขาดขวัญและกำลังใจ แต่ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้ให้ข้อมูลอย่าง ตรงไปตรงมาว่ารากเหง้าของปัญหาอยู่ที่ตรงไหน ดังนั้น แม้ว่าผู้จัดการทั่วไปคือ นาย Goh Ah Bee จะได้กล่าวต่อว่าด้วยความรู้สึกผิดพลาดในตัวผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานล้มเหลว แต่การเลียงที่จะร่วมกันค้นคว้าถึงต้นตอของปัญหา ทำให้ไม่ทราบถึงที่มาของปัญหา ไม่เกิดการเรียนรู้อะไร ในที่สุด เหตุการณ์ก็จะผ่านพ้นไป โดยไม่มีการสรุปบทเรียน และอาจจะเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกัน ได้อีกในอนาคต

คำถามที่จะต้องร่วมกันหาคำตอบอย่างน้อย 3 ข้อ คือ

1. ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยหรือไม่ว่า เขาก็มีส่วนบกพร่องในความล้มเหลวครั้งนี้
2. ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับหรือไม่ว่า เขามีส่วนสำคัญในความล้มเหลวครั้งนี้

3. ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยหรือไม่ว่า หากเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เขาสามารถจะป้องกันความล้มเหลวครั้งนี้ได้

หากคำตอบสำหรับคำถามทั้ง 3 ข้อ คือ ไม่ ผู้บังคับบัญชายังรู้สึกเห็นด้วยและยอมรับความผิดพลาดในส่วนของเขา สิ่งที่เกิดขึ้นและกำลังจะผ่านไป ก็เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทเสียหาย แต่ไม่มีการเรียนรู้เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นอีก เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรที่สูงขึ้น แต่ประการใด

ในเรื่องนี้ นาย Goh Ah Bee มีความเห็นว่า หากผู้ปฏิบัติงานไม่รับรู้ถึงความบกพร่องของตนเอง ก็จะไม่ยอมรับความบกพร่อง และจะไม่พยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเอง ทำให้มีความเป็นไปได้สูงว่า ปัญหาในลักษณะเดิมจะเกิดขึ้นได้อีก เมื่อความบกพร่องเกิดขึ้นครั้งแล้วครั้งเล่าโดยไม่ได้รับการแก้ไข ความด้อยประสิทธิผลและด้อยประสิทธิภาพก็จะคืบคลานเข้ากัดกร่อนองค์กรในทุกๆ ระดับ ในที่สุด จะไม่มีการทำงานที่ประสานงานกลมเกลียวกันในระหว่างพนักงานด้วยกัน พนักงานคนหนึ่งอาจจะกล่าวว่า เขาได้ทำตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายแล้ว ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นความบกพร่องของผู้อื่นที่ทำงานได้ไม่ดี

ข้อสรุปสำหรับบทเรียนนี้นำไปสู่หลักการหนึ่งของโรฟคือ Ownership หรือความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ในที่นี้ ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรจะต้องเกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ และเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการในการทำงานขององค์กร ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรที่ปราศจากการให้ความสำคัญกับผลงาน (Focus) และการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดโดยทันที (On-time corrective action) จะทำให้ไม่สามารถยกระดับประสิทธิผลในการทำงานได้จริง

แนวคิดโรฟจึงได้ก่อรูปร่างขึ้นนาย Goh Ah Bee ได้กล่าวกับผู้จัดการฝ่ายผลิตภายหลังจากนั้นว่า เขาได้กระทำความผิดพลาดที่ไปต่อว่าว่า ผู้จัดการฝ่ายการผลิตเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบ สิ่งสำคัญที่ควรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันคือ ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกับการให้ความสำคัญกับผลงานและการปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดโดยทันที คือ บทเรียนสำคัญที่ได้รับ และก่อให้เกิดแนวคิดโรฟ นี้

### บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบหรือไม่

อีกประเด็นหนึ่งที่ นาย Goh Ah Bee เรียนรู้มาตลอดช่วงชีวิตการทำงานของเขา คือ ไม่มีบุคลากรในองค์กรคนใด ไม่ว่าจะทำงานในระดับใด มีส่วนร่วมในกระบวนการใด ที่ขาดความรับผิดชอบโดยสิ้นเชิง เมื่อดูในฝ่ายผลิตในโรงงาน จะเห็นคนงานฝ่ายผลิตยืนประจำตำแหน่งในสายพานการผลิต ทำงานด้วยความรวดเร็ว เพื่อการประกอบชิ้นส่วนสินค้าให้ทันต่อเวลา

ประสบการณ์จากการทำงานในบริษัทผลิตกล้องถ่ายรูปซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศเยอรมัน พบว่า  
คนงานทุกคนตั้งใจทำงานให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีและผลิตให้ได้ยอดผลผลิตตามเป้าหมายที่  
คาดไว้

เมื่อพิจารณาถึงระดับที่สูงขึ้นในองค์กรการผลิตภาคอุตสาหกรรม จะพบว่า วิศวกร,  
หัวหน้างาน, ฝ่ายวางแผนการผลิต ฯลฯ ก็ทำให้อย่างทุ่มเทให้กับองค์กรเช่นเดียวกับคนงาน ใน  
ระดับบริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้จัดการทั่วไป รวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief  
Executive Officer) ก็แสดงความรับผิดชอบเช่นเดียวกัน บ่อยครั้งที่เห็นผู้บริหารลงไปฝึฝายการผลิตเพื่อ  
ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปรับปรุงการผลิต ตลอดจนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เร่งด่วน  
ต่าง ๆ

การที่บุคคลใดจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองนั้นเป็นผลพวงมาจากการได้รับ  
การอบรมปลูกฝังตั้งแต่เด็ก โดยพ่อแม่ผู้ปกครองแสดงบทบาทอบรมสั่งสอนทั้งด้วยวาจาและการ  
กระทำเป็นแบบอย่างให้เห็น คงไม่มีพ่อแม่ผู้ปกครองคนใดที่จะสอนบุตรหลานให้มีพฤติกรรมที่  
ขาดความรับผิดชอบ ต่อมาเมื่อเข้ารับการศึกษาในระบบโรงเรียน ครูจะเป็นผู้สั่งสอนฝึฝกอบรม  
เตรียมตัวให้เด็กเป็นพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศในอนาคต ความรู้สึก  
รับผิดชอบนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนมีติดตัวตลอดเวลา ไปจนถึงเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ต้องประกอบอาชีพ  
การทำงาน

จึงกล่าวได้ว่า คนงานเกือบทุกคนเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจริง ทำไมจึง  
พบเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ดังเช่น การที่ไม่สามารถส่งมอบสินค้า  
ได้ตามกำหนดเวลา ปัญหายู่ตรงไหน

### ทำไมความรับผิดชอบเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ

ผู้จัดการองค์กรจำนวนมากมักจะเน้นกับคนงานว่า พวกเขาจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานการ  
กระทำที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้สนใจว่า เนื้อหาสาระที่สื่อสารไปในลักษณะดังกล่าว ไม่เพียงแต่ไม่มี  
รายละเอียดหรือความหมายเพียงพอ บางครั้งอาจจะก่อให้เกิดความสับสนในหมู่คนงานอีกด้วย  
ดังเช่นกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

ผู้จัดการ : คุณเข้าใจหรือไม่ว่า ฝ่ายบริหารต้องการให้คนงานทำอะไร  
คนงาน : ไม่แน่ใจ  
ผู้จัดการ : ทำไมถึงไม่เข้าใจถึงความต้องการของฝ่ายบริหาร

คนงาน : ผู้จัดการบอกให้พวกเรามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ พวกเรากำลังทำงานในหน้าที่  
รับผิดชอบของเราอย่างดีที่สุดแล้ว จึงไม่ทราบว่า ผู้จัดการต้องการให้เราทำอะไรเพิ่มขึ้นอีก  
นอกจากย៉ำแน่นถึงความรับผิดชอบ

ในชีวิตจริงนั้น มีเหตุการณ์ต่างๆ จำนวนมากที่เพียงแค่ “มีความรับผิดชอบในงานหรือ  
หน้าที่ของตนเอง” ไม่ดีเพียงพอ ดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

### กรณีที่ 1 ฝาพลาสติกครอบตัวกล้องถ่ายรูป

ในระหว่างการประชุมของฝ่ายผลิต พบว่า ฝ่ายผลิตต้องการฝาพลาสติกครอบตัวกล้อง  
ถ่ายรูปอย่างเร่งด่วน จึงขอให้ฝ่ายจัดซื้อรีบดำเนินการจัดหาจากบริษัทผู้ผลิตโดยด่วน ฝ่ายจัดซื้อรีบ  
ดำเนินการให้โดยทันที และได้รับแจ้งจากบริษัทผู้ผลิตว่า จะสามารถเร่งรัดจัดส่งชิ้นส่วนดังกล่าว  
ให้ได้เร็วกว่าปกติหนึ่งสัปดาห์ ซึ่งจะเป็นเวลาสองวันก่อนการส่งมอบกล้องถ่ายรูปให้กับลูกค้า มี  
เวลาเพียงพอสำหรับฝ่ายผลิตในการประกอบกล้องถ่ายรูป แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงกำหนดเวลาที่ฝ  
พลาสติกจะต้องถูกส่งถึงบริษัท ซึ่งเป็นเวลาสองวันก่อนการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ฝาพลาสติก  
ไม่ได้รับการจัดส่งถึงบริษัทตามที่ตกลงไว้ ผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงพยายามตามหาตัวผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ  
เพื่อขอคำชี้แจงและปรึกษาหารือว่าจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างไร แต่พบว่า ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อได้  
ลาพักในวันนั้น และไม่มีใครในฝ่ายจัดซื้อที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามเรื่องดังกล่าว ในที่สุด บริษัท  
ไม่สามารถจะส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ทันการณ์

การวิเคราะห์ถึงต้นตอของปัญหานี้ในภายหลังได้พบข้อเท็จจริงดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อคิดว่าเขาได้ทำงานตามภารกิจอย่างสมบูรณ์แล้ว ด้วยการสั่งซื้อและ  
ต่อรองกับผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ส่งมอบสินค้าก่อนเวลาปกติถึงหนึ่งสัปดาห์ ซึ่งจะทันเวลา  
สำหรับการผลิต
2. ผู้จัดการฝ่ายผลิตเชื่อว่า ชิ้นส่วนดังกล่าวจะได้รับการจัดส่งถึงบริษัททันต่อเวลา
3. ผู้จัดการทั้งสองฝ่ายเชื่อว่า ต่างก็ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบแล้ว และต่างก็ปรารถนาดี  
ที่จะเห็นผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อได้แย้งว่า เขาทำหน้าที่ได้ดีที่สุดแล้ว ความบกพร่องอยู่ที่ผู้ผลิต  
ชิ้นส่วนฝาครอบซึ่งไม่สามารถส่งมอบของให้ได้ และกล่าวเพิ่มเติมว่า สิ่งนี้ออกเหนือ  
การควบคุมของเขา เขาไม่สามารถควบคุมผู้ผลิตได้
5. ผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่า เขาคาดว่า ชิ้นส่วนจะถูกจัดส่งถึงตามกำหนด และถ้าหาก  
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อแย้งว่า สินค้าจะส่งถึงในวันดังกล่าว แต่ไม่ได้ถูกจัดส่งถึงบริษัทจริง  
เขาไม่สามารถทำอะไรได้

กรณีตัวอย่างนี้ให้บทเรียนว่า ทั้งผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิตต่างก็เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบตามที่ ถ้าหากจะสืบสาวต่อว่า ความบกพร่องครั้งนี้ควรจะอยู่ที่ฝ่ายจัดซื้อมากกว่าฝ่ายผลิต ก็คงสืบสวนและเกิดข้อถกเถียงได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด แต่ที่สำคัญ ความผิดพลาดเสียหายได้เกิดขึ้นไปแล้ว จะทำอย่างไรไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำสองในอนาคต

### **ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรในภาพรวม: วิถีของโรโฟ**

จากกรณีศึกษาข้างต้น ผู้จัดการฝ่ายผลิตควรจะได้ติดตามจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนในช่วง 2-3 วันก่อนกำหนดส่งมอบสินค้า หากเขาได้ติดตามจากบริษัทผู้ผลิต เขาก็คงจะได้ทราบว่า เกิดความขัดข้องที่บริษัทผู้ผลิตอาจจะไม่สามารถส่งสินค้าให้ได้ทันตามกำหนด และคงจะได้หาทางแก้ไขปัญหานั้นขณะนั้นทันที แต่เมื่อเขาไม่ได้กระทำ และยังคงลาพักผ่อนตามที่วางแผนไว้ล่วงหน้า เขาควรจะมอบหมายให้พนักงานในฝ่ายจัดซื้อดูแลกรณีดังกล่าว แต่เขาไม่ได้กระทำทั้งสองอย่าง ในทำนองเดียวกัน ผู้จัดการฝ่ายผลิตควรจะได้ติดตามความคืบหน้าจากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อในช่วง 2-3 วันก่อนกำหนด แต่เขาไม่ได้ทำ โดยคาดว่า ชิ้นส่วนที่สั่งซื้อจะถึงบริษัทตามกำหนด และเห็นว่า ฝ่ายผลิตได้เตรียมตัวอย่างดีที่สุดสำหรับการประกอบกล่องถ่ายรูปแล้ว

องค์กรจำนวนมากประสบความล้มเหลวในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในทุกๆระดับและทุกๆ ส่วนขององค์กร ดังนั้น แม้ว่าผู้บริหารจะยืนยันอย่างสม่ำเสมอว่าบุคลากรทุกคนจะต้องให้ความสนใจกับผลงาน แต่หากปราศจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ก็จะไม่เกิดผลงานที่ดีที่สุดได้

### **แนวคิดโรโฟในบริษัทซ้าเฟเนอร์**

แนวคิดนี้ได้รับการถ่ายทอดปลูกฝังในทั่วทุกส่วนขององค์กรภายในบริษัท ไปในบุคลากรทุกคน โดยทุกๆ เดือน จะมีการติดตามกำกับผลงานตามดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key performance indicators หรือ KPI) ในที่ประชุมของผู้บริหารฝ่ายผลิตของโรงงานทุกแห่งของซ้าเฟเนอร์ ซึ่งนอกจากโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือลำพูน ประเทศไทย แล้วยังมีอยู่ในประเทศจีน ฮังการี และเยอรมัน

แนวคิดนี้ได้รับการผนวกเข้ากับวิธีการผลิตของซ้าเฟเนอร์มาเป็นที่ตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 และเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำเอาการพัฒนากระบวนการผลิตด้วยการนำเอากระบวนการผลิตแบบลีนมาดำเนินการ

### โรโฟและคุณภาพการผลิต (Goh, Ah Bee, 2000)

จากประสบการณ์การทำงานในบริษัท Leica ในประเทศสิงคโปร์ โดย นาย Goh Ah Bee พัฒนาแนวคิดนี้มาจาก แนวคิดที่ว่า “คุณภาพ” เป็นเรื่องของคนทุกคน ไม่ใช่ของบุคลากรในองค์กร ย่อยที่ดูแลด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเท่านั้น ดังนั้น หากทุกคนใส่ใจเรื่องคุณภาพ การมีหน่วยที่จะดูแลเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่ผลิต จึงไม่มีความจำเป็น

ในบริษัท /องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการ ใครเป็นผู้ที่เจ้าของงานเพื่อการกำกับ “คุณภาพ” ของงาน ฝ่ายการผลิตหรือฝ่ายควบคุม /รับประกันคุณภาพ ถ้าคำตอบคือ ทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ทำไมองค์กรถึงต้องมีฝ่ายควบคุมคุณภาพ ที่จะคอยดูแลประเด็นด้านการประกันคุณภาพ จนกระทั่งเป็นฝ่ายที่เป็นเจ้าของ “คุณภาพ” ของทั้งบริษัท ในอีกด้านหนึ่ง ถ้าฝ่ายการผลิตมีส่วนร่วมในการกำกับประกันคุณภาพด้วย ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีฝ่ายควบคุมกำกับหรือประกันคุณภาพ ดังนั้น บริษัท Leica จึงค่อยๆ ลดบทบาทของฝ่ายควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ลงไป จากที่มีบุคลากรในฝ่าย 41 คนจนในที่สุดไม่มีฝ่ายดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บุคลากรในฝ่ายประกันคุณภาพไม่ได้ถูกให้ออกจากงานเนื่องจากการยุบฝ่าย แต่เปลี่ยนบทบาทไปในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยที่บุคลากรทุกคนในฝ่ายการผลิตมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลและมีความเป็นเจ้าของ “คุณภาพ” ของผลิตภัณฑ์

ที่น่าสนใจคือ ในขณะที่ธุรกิจของบริษัท Leica เติบโตขยายตัวขึ้นถึงเกือบ 2.5 เท่าในเวลาเพียง 10 ปี จำนวนผู้บริหารในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” กลับลดลง จาก 11 เหลือเพียง 8 คน ทั้งนี้ นายอาบีโอะ ชีให้เห็นว่า การมีผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการจำนวนมากไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะทำงานได้มากขึ้น บริษัท Leica ต้องการผู้จัดการที่สามารถเป็นผู้นำและจูงใจให้พนักงานสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้ตามที่ปรารถนา

### รูปธรรมของแนวคิดโรโฟ

เพื่อให้สามารถประเมินผลความสำเร็จของแนวคิดโรโฟได้ จะต้องกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือประเมินได้ ซึ่งในแต่ละหลักการอาจจะมีการเหลื่อมซ้อนกันบ้าง ดังต่อไปนี้

**1. ความรับผิดชอบ (Responsibility)** ของพนักงาน นั้น หมายถึง พันธะกรณีที่พนักงานหรือลูกจ้างจะต้องมีต่อผู้ว่าจ้างหรือเจ้าของกิจการ ซึ่งอาจจะเป็นพันธะสัญญาหรือหน้าที่ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามที่ระบุไว้ตามสัญญาว่าจ้างหรือไม่ก็ได้ รวมถึง

- การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่เหตุผลไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด
- ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่
- ความพยายามให้กระบวนการทำงานหรือการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง

- แจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบถึงการกระทำที่อาจจะไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม ที่พนักงานคนใดได้กระทำ เพื่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาคต่อไป
- ปฏิบัติงานและทำตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ควบคุมให้ถูกต้องชอบธรรม
- ต้องไม่เปิดเผยข้อมูลทางการค้าที่เป็นความลับของเจ้าของกิจการ
- ทำงานด้วยความเอาใจใส่และทักษะที่เหมาะสม
- ดูแลเอาใจใส่บำรุงรักษาทรัพย์สินของบริษัทในขณะที่พนักงานกำลังใช้งาน
- เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกขณะ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องจักรใหม่มาใช้ในการผลิต
- หากมีสิ่งประดิษฐ์ใหม่เกิดขึ้นในขณะที่พนักงานทำงานให้กับองค์กร สิ่งประดิษฐ์นั้นๆจะต้องตกเป็นทรัพย์สินขององค์กร

**2. ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership) ของพนักงานนั้น** ในความหมายของการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่นั้น จัดให้มีความหมายเช่นเดียวกับ ความผูกพันของพนักงาน(กับองค์กร) หรือ Employee Engagement ซึ่งครอบคลุมถึง การที่พนักงานมีฉันทามติ (Commitment) ไม่ว่าจะเป็นในด้านอารมณ์หรือปัญญา ต่อผลงานที่เกิดขึ้น พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งมีความหมายที่ยกระดับขึ้นไปกว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของธรรมดา โดยพนักงานต้องการจะทำทุกประการที่จะทำให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับประโยชน์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

Hartgers และคณะ (2536: 136) ให้ความหมายของ ความผูกพันขององค์กร คือ ความมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร การมีฉันทามติต่อองค์กร และการมีความพึงพอใจในการทำงานและองค์กร Hartgers มองว่า ความผูกพันขององค์กรเป็นนิยามสมัยใหม่ของความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง

การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานกับองค์กรนั้นมาจากการศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานหรือความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเริ่มต้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ 1920 โดยมีหลักฐานที่เห็นได้ชัดจากการศึกษาของนักวิจัยในกองทัพสหรัฐอเมริกาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง เกี่ยวกับการคาดการณ์ถึงการทุ่มเทความพยายามในการรบกับเจตคติที่มีความพร้อมรบก่อนที่จะมีการปะทะกับข้าศึก ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงผลของการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานระดับของขวัญกำลังใจ ต่อ ความเร็ว คุณภาพ และปริมาณของการผลิต

มีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่พบว่า ความผูกพันของพนักงานกับองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่พึงปรารถนา เช่น ความสามารถของบริษัทในรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานอย่างต่อเนื่อง การให้บริการลูกค้าที่ดี สมรรถนะในการทำงานของพนักงาน สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผลผลิตขององค์กร และผลตอบแทนทางการเงินของธุรกิจ (Rucci et al, 1998; McKay, Avery, Morris et al., 2007; Schneider et al., 2003)

ในการสร้างให้เกิดความผูกพันกับองค์กรนั้น มีการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงความผูกพันกับองค์กร ในแง่ของความสัมพันธ์ในการทำงานและคุณค่าของปฏิบัติสัมพันธ์ในองค์กรกับผลลัพธ์ของงานที่สำคัญๆ ดังผลการศึกษาหนึ่ง พบว่า ร้อยละ 84 ของพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงเชื่อว่า พวกเขาสามารถสร้างผลกระทบในทางบวกให้กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การศึกษาของ The Gallup Management Journal พบว่า มีเพียงประมาณร้อยละ 30 ของพนักงานที่มีความผูกพันกับการทำงานในระดับสูง พนักงานกลุ่มนี้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทอย่างสูง กว่าครึ่งของพนักงานไม่มีความรู้สึกผูกพันกับบริษัท จึงมาทำงานเพื่อให้เวลาผ่านไปวันในแต่ละวัน แต่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผลผลิตของพนักงานแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของพนักงานกับองค์กรอย่างชัดเจน ดังนั้น การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงเป็นหลักการสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

### 3. การให้ความสำคัญกับผลงาน ( Focus) และ 4. การปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดโดยทันที (On-time corrective action)

ในที่นี้ หมายถึง การมีวินัยในการทำงานมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีอย่างเต็มที่ และให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลงาน

โดย “วินัยในการทำงาน ” นั้น หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการทำงานตามวิธีที่ตนเลือกโดยให้อยู่ในขอบเขตมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ การทำงานเป็นมาตรฐานจะช่วยป้องกันความผันแปรในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งความผันแปรนี้เป็สาเหตุของของเสียและข้อบกพร่องต่างๆ อย่างไรก็ดีตาม ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุดต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีระเบียบวินัยและการทำงานเป็นทีมด้วย จึงจะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพและการทำงานให้ดีขึ้น

ในส่วนของการควบคุมคุณภาพนั้น มีหลักการสำคัญคือ

1. การมองว่าคุณภาพเป็นงานของทุกคน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ คือความสามารถของบริษัทที่จะสนองตอบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

คุณภาพจึงเกี่ยวข้องกับทุกๆ แผนก และทุกๆ คนในองค์กร พนักงานต้องได้รับการฝึกฝนและจูงใจให้มีความตั้งใจและทุ่มเทกับการทำงาน มีความพยายามที่จะทำงานให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ มองว่าลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต ดังนั้นจะต้องไม่มีข้อเสียในกระบวนการผลิตส่งต่อไปให้ลูกค้า ต้องพยายามส่งแต่ของดีไปให้ลูกค้า

3. ให้ความสำคัญกับคุณภาพที่จุดที่ตนเองรับผิดชอบ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพของงานที่ตนเป็นผู้ทำ ทุกคนจะได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะ และมอบหมายความรับผิดชอบในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดหรือความผันแปรในคุณภาพของชิ้นงาน และยังเป็นการประหยัดแรงงาน พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกฝนให้รู้ว่าอะไรคือข้อเสีย สาเหตุเกิดจากอะไร และจะหาวิธีป้องกันได้อย่างไร เพื่อจะทำให้การแก้ปัญหาสามารถทำได้อย่างทันทั่วทั้งที่ บางครั้ง ข้อเสียหรือข้อบกพร่องอาจถูกตรวจพบจากขั้นตอนในการผลิตถัดไป ซึ่งคนทำงานเองอาจจะมองไม่เห็นหรือมองข้ามไป

4. การทำให้การควบคุมคุณภาพเป็นวัฒนธรรม ซึ่งมีความหมายโดยรวม คือ ให้การควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างไม่มีจุดสิ้นสุด ระดับคุณภาพไม่มีคำว่าดีที่สุด ไม่มีคำว่าเพียงพอ มีแต่จะต้องทำให้ดีกว่า พนักงานทุกคนจะต้องพยายามมองหาแนวทางที่จะทำให้คุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิต

## 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง การประเมินผลของการประยุกต์ใช้แนวคิดโรโฟ ร่วมกับกระบวนการผลิตแบบลีน ในการเพิ่มประสิทธิผลของการผลิตของบริษัท ช้างเนอร์ อีเอ็มซี (ประเทศไทย) จำกัด และกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา เป็นดังนี้

### 1. ตัวแปรอิสระ

- ตัวแปรส่วนบุคคล ที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิผลเมื่อมีลักษณะทางประชากรและการทำงานต่างๆ ได้แก่ เพศ, อายุ ระดับการศึกษา, อายุการทำงาน, ประเภทของการจ้างงาน, ตำแหน่งงาน/ลักษณะงาน, และการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในองค์กร
- ตัวแปรเกี่ยวกับการนำเอาแนวคิดโรโฟและกระบวนการผลิตแบบลีนเข้ามาประยุกต์ใช้ได้แก่ การฝึกอบรม, การปรับปรุงกระบวนการผลิตตามแนวทางการผลิตแบบลีน, การสื่อสารในองค์กร, การสร้างความมีส่วนร่วม

2. ตัวแปรตาม ที่เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังจากนำแนวคิดโรโฟและกระบวนการผลิตแบบลีนมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลของการผลิต ได้แก่ การลดลงของเวลาที่ใช้ในการผลิต, จำนวนชิ้นงานที่ผลิตต่อชั่วโมงแรงงาน, การลดลงของผลิตภัณฑ์คงค้าง , การจัดส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด, ระดับความรับผิดชอบต่อพนักงาน, และระดับความผูกพันของพนักงาน

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### ตัวแปรอิสระ

##### ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุการทำงาน
- ประเภทของการจ้างงาน
- ตำแหน่งงาน/ลักษณะงาน

##### ปัจจัยการบริหารจัดการในองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในองค์กร
- ลักษณะแรงจูงใจในการทำงาน

#### ตัวแปรตาม

##### ประสิทธิผลของการผลิต

- การลดลงของเวลาที่ใช้ในการผลิต
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตต่อชั่วโมงแรงงาน
- การลดลงของผลิตภัณฑ์คงค้าง
- การจัดส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด
- ระดับความรับผิดชอบต่อพนักงาน
- ระดับความผูกพันของพนักงาน

##### การนำเอาแนวคิดโรโฟและกระบวนการผลิต

##### แบบลีนเข้ามาประยุกต์ใช้

- การฝึกอบรม
- การปรับปรุงกระบวนการผลิตตามแนวทางการผลิตแบบลีน
- การสื่อสารในองค์กร
- การสร้างความมีส่วนร่วม