

องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม
The High Performance Organization
and
Social Responsibility

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์¹
Tippawan Lorsuwannarat

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้เสนอที่มาของแนวคิด ความหมาย องค์การสมรรถนะสูงและความรับผิดชอบต่อสังคม เหตุผลความจำเป็นในการจัดตั้งองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูง โดยผู้เขียนเสนอว่าการเป็นเพียงองค์การสมรรถนะสูงยังไม่เพียงพอกับการเป็นสมาชิกของสังคมที่ดี หากจำเป็นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การที่มีต่อลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย โดยตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอในบทความนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดองค์การบริหารตนเอง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต และองค์การแบบเครื่องจักร รวมทั้งการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

¹ ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

This paper reviews definitions of a high performance organization and social responsibility, and provides reasons to establish a high performance organization with social responsibility. The paper suggests that amid growing concerns about large organizations and their power, our present society does not need a high performance organization alone, but one with consciousness of social responsibility. The suggested high performance organizations will take responsibility for the impact of their activities on customers, communities and the environment in all aspects of their operations. The suggested model of the high performance organization with social responsibility comprises the concepts of self-organization, organizational culture, organic organization, and mechanic organization. The application of such high performance organizations with social responsibility is then presented.

1. บทนำ

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา องค์กรต่าง ๆ ได้เผชิญกับความท้าทายในการจัดการกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก จึงได้เกิดแนวคิดองค์กรหลายรูปแบบเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และช่วยเสริมสร้างความสามารถขององค์กร ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดรีเอ็นจิเนียริง (reengineering) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรแห่งความรู้ (knowledge-based organization) องค์กรสุขภาพดี (healthy organization) องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์ (strategy-focused organization) องค์กรมุ่งเน้นค่านิยม (value-based organization) องค์กรมุ่งเน้นลูกค้า (customer-focused organization) และองค์กรที่มีประสิทธิผล (effective organization)

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง (high performance organization) กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้น มีความสลับซับซ้อนขึ้น และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ดังนั้นการที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ องค์การไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัยเพียงจากประสบการณ์เดิมที่เคยทำมา หรือปรับปรุงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเอง องค์การจำเป็นจะต้องแสวงหารูปแบบขององค์การที่มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ได้อย่างยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่งองค์การจะต้องมีความสามารถทั้งในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จด้วย (survive and thrive) ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์การ

ในประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงและพยายามผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การภาครัฐของไทย ปัจจุบันส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่บางแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ อย่างไรก็ตามจากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า เอกสารส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูงจะเป็นข้อเขียนจากบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ

นอกจากนี้เอกสารส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงเพื่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก โดยไม่ได้กล่าวถึงบทบาทขององค์การสมรรถนะสูงกับสังคม และสิ่งแวดล้อมมากนัก จึงนำไปสู่คำถามว่า องค์การสมรรถนะสูงมุ่งเพื่อผลประโยชน์ของใคร (for whom?) และจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารในองค์การหลายแห่งในประเทศไทย ยังไม่ค่อยทราบความหมายที่แท้จริงของความรับผิดชอบต่อสังคม และองค์การในประเทศไทยยังมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะเริ่มต้น และเน้นแต่การดำเนินการภายในองค์การเท่านั้น (Swierczek, 2006; Wadel, 2007; Wottrich & Sastararuiji, 2007)

ดังนั้นผู้เขียนจึงได้เขียนบทความนี้ขึ้นเพื่อจะเสนอความหมาย แนวคิด ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง และความรับผิดชอบต่อสังคม เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะเสนอตัวแบบและแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

บทความนี้แบ่งเป็นเจ็ดส่วน ประกอบด้วย ที่มาของแนวคิด ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง และความรับผิดชอบต่อสังคม เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงที่รับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่รับผิดชอบต่อสังคม และปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้

2. ที่มาของแนวคิด

ทฤษฎีองค์การได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1900 โดยแนวคิดเรื่ององค์การเริ่มจากองค์การแบบเครื่องจักร (mechanic organization) ก่อน ซึ่งเป็นองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน มีกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่แน่นอน มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และมีการรวมศูนย์อำนาจ โดยค่านิยมหลักขององค์การในยุคนี้คือ ประสิทธิภาพ หรือการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยมีการมองคนเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) เนื่องจากแนวคิดองค์การในยุคนี้เป็นแบบปิด ความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่ได้มีการกล่าวถึงมากนัก

ประมาณทศวรรษที่ 1930 แนวคิดองค์การได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์ (School of Human Relations) และสำนักทรัพยากรมนุษย์ (School of Human Resources) ความสนใจขององค์การจึงเน้นที่ความต้องการของบุคลากรในองค์การ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากขึ้น มีการประสานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในทศวรรษ 1960 ได้เกิดแนวคิดสำนักระบบเปิด (Open Systems Theory) ซึ่งให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงได้เกิดการผสมผสานแนวคิดระหว่างแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคนและแนวคิดเรื่องสิ่งแวดล้อม พัฒนาเป็นแนวคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) แนวคิดนี้มีลักษณะตรงข้ามกับองค์การแบบเครื่องจักร กล่าวคือเป็นองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น โครงสร้างแบนราบ สายการบังคับบัญชาน้อย มีการแบ่งงานกันทำในลักษณะความรู้ความชำนาญรอบด้าน (generalization) มุ่งเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และมีการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตามแนวคิดขององค์การจะเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดขององค์การ มากกว่าจะเป็นเรื่องความรับผิดชอบต่อองค์การที่พึงมีต่อสังคม

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา แนวคิดองค์การแบบสิ่งมีชีวิตได้พัฒนาขยายไปอีกหลายแนวคิดโดยมีจุดเน้นต่างกัน เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและทีมงานในการพัฒนาให้มีการเรียนรู้ระดับสูง องค์การมุ่งเน้นค่านิยมเป็นองค์การที่เน้น

การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมหลักที่เอื้อต่อการดำเนินงาน องค์การแห่งความรู้เป็นองค์การที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ความมุ่งหมาย

ในช่วงปี 1980 ทฤษฎีการจัดการได้มุ่งสร้างความเป็นเลิศในการจัดการในองค์การ โดยเน้นเรื่องผู้นำและการให้บริการลูกค้า ดังจะเห็นได้จากแนวคิดเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ห่วงโซ่มูลค่า (value chain) การจัดการแบบแมทริกซ์ (matrix management) และการจัดการแบบมีส่วนร่วม ในทศวรรษที่ 1990 แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge economy) ได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น เพราะความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ที่ความรู้เป็นสำคัญ และประมาณปลายทศวรรษที่ 2000 ได้มีการกล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง

ต้นทศวรรษที่ 2000 มีการกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การต่อสังคมมากขึ้น อันเนื่องมาจากผลกระทบขององค์การขนาดใหญ่ที่มีต่อสังคมในเชิงลบ ทำให้มีกระแสที่เรียกร้องให้องค์การรับผิดชอบต่อผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การต่อบุคลากรภายในและสังคม ชุมชนภายนอกด้วย ประมาณปี 1970 คำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การได้มีการใช้แพร่หลายขึ้น บริษัทขนาดใหญ่หลายบริษัทได้ทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่ไปกับรายงานประจำปี รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และมีผลบวกต่อธรรมชาติสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้กระแสความตื่นตัวเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การต่อสังคมยังเป็นผลมาจากกรณีที่สหประชาชาติได้ประกาศเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มความช่วยเหลือจากองค์การขนาดใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติให้ช่วยบรรเทาความยากจนและความหิว และแทนที่จะมุ่งเน้นแต่ธุรกิจและกำไร ให้หันมาสนใจผลกระทบต่อสังคมมากขึ้น

3. ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงและความรับผิดชอบต่อสังคม

3.1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงมีผู้ให้คำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

Vecchio and Appelbaum (1995, อ้างใน Holbeche, 2005) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่เน้นการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการในลักษณะที่สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการมอบพลังให้กับพนักงาน (empowerment) และมีการตรวจสอบ (accountability) ในระดับที่เหมาะสม

16 การจัดการภาครัฐภาคเอกชน

นอกจากนี้ Vecchio and Appelbaum (1995) ยังกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งยวดมากที่สุดในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้อัตราผลผลิตหรือมติดอกมันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน

Gartner (2006) เสนอว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะเข้าใจตลาดได้เร็วและปรับปรุงเร็วกว่าองค์กรอื่น และสามารถรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ได้ รวมทั้งไม่ค่อยมีปัญหาในการตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก

องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาด้วยความตั้งใจเพื่อนำส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรออกมาใช้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างผลกำไรที่เป็นผู้นำแบบยั่งยืนได้ (AFL-CLO, 1995)

องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยมีกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเป็นที่ซึ่งคนกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนอง และมีการปรับปรุงตนเองได้เร็วกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง (Relativity LLC, 2008.)

Collins (2001) ได้ศึกษาพบว่าบริษัทจำนวน 11 แห่งจาก 1,435 บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ เหนือกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งเคล็ดลับของความสำเร็จขององค์กรเหล่านี้คือการมีพันธะผูกพันที่แน่วแน่ (relentless commitment) ในความเป็นเลิศ (excellence) มากกว่าการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ และการปฏิบัติงานมุ่งที่ความสำเร็จระยะสั้นและการสร้างพื้นฐานของความเป็นไปได้ในระยะยาวประกอบด้วย พนักงานจะมีความยืดหยุ่นและปรับความรู้ความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน พนักงานจะให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความตระหนักถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและรับผิดชอบในการกระทำของตน นอกจากนี้วัฒนธรรมและการบริหารจะเอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย

De Waal (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง และได้รวบรวมความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง และจัดกลุ่มของความหมายไว้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: การแสดงความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

ความหมาย	นักวิชาการ
1. องค์การซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	Collins & Porras, 1997 Van den Berg & De Vries, 2004 Weick & Sutcliffe, 2001
2. องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	Kotter & Heskette, 1992 Weick & Sutcliffe, 2001 Light, 2005
3. องค์การที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	McGee, 2004 Light, 2005
4. องค์การที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว	Miller & Breton-Miller, 2005 Light, 2005
5. องค์การที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์การ	Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000
6. องค์การที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การ	Holbeche, 2005 Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000
7. องค์การที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์การ	Holbeche, 2005 Kling, 1995 Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000

ที่มา: De Waal, 2005: 12.

18 การจัดการภาครัฐภาคเอกชน

ส่วนสำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า หมายถึง “องค์การที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง”

สรุป องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง

- 1) องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
- 2) สามารถถึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้
- 3) เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- 4) มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน (ดังแสดงในภาพที่ 1)

4. ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Responsibility)

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมมีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายคน อาทิ สหภาพยุโรป มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวคิดซึ่งบูรณาการเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย บนพื้นฐานของความสมัครใจ

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development) ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ พันธะผูกพันของบริษัทอย่างต่อเนื่องในการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัว ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น และสังคมโดยรวมด้วย

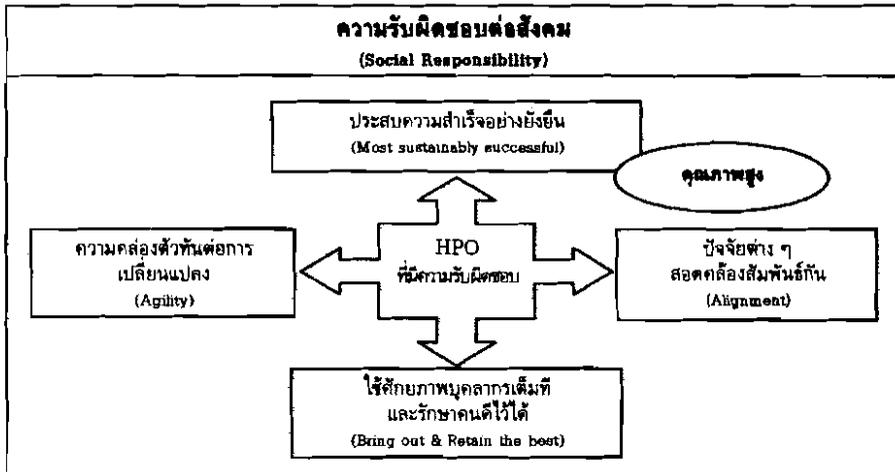
Kotler (2005: 3) ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่า หมายถึง พันธะผูกพันที่จะปรับปรุงความเป็นอยู่ของชุมชน โดยการดำเนินการของธุรกิจและการให้ทรัพยากรของบริษัทสนับสนุนในการดำเนินการ โดย Kotler ได้ขยายความว่าสาระที่สำคัญของเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม คือ พันธะผูกพันที่เกิดจากความสมัครใจ (voluntary commitment) ในการเลือกและดำเนินการทั้งในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และคำว่าความเป็นอยู่ของชุมชนรวมถึงเงื่อนไขของมนุษย์และประเด็นสิ่งแวดล้อมด้วย

สถาบันนักบัญชีในอังกฤษและเวลส์ (Institute of Chartered Accountants in England & Wales) ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะจัดการธุรกิจของตนเพื่อให้เกิดผลกระทบในด้านบวกกับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่ยังให้มูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น

สรุป ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) พันธะผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing commitment)
- 2) กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 3) บนพื้นฐานของความสมัครใจ

ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จึงหมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยภายในองค์กรสอดคล้องกัน มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ (ดูภาพที่ 1)



ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.

ภาพที่ 1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

5. เหตุผลความจำเป็นในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีดังนี้

5.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

Michael Porter (1985) ได้กล่าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนว่าหมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในระยะยาว(Fundamental basis of above-average performance in the long-run is sustainable competitive advantage.) การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินงานสูงกว่าองค์กรอื่นได้จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรที่ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นเช่นนี้ได้ย่อมจะสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่มีชื่อเสียงซึ่งมีอายุยาวนานเป็นร้อยปี ปรากฏว่าองค์กรเหล่านี้มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ มีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่เพียงเพื่อแสวงหากำไร แต่มุ่งเพื่อให้เกิดคุณค่าที่ดีต่อลูกค้าและสังคม และสร้างคุณค่านี้เป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรด้วย (Collins & Porras, 1994)

ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสัน ที่มีผู้แอนาไฮยาไนต์ ไปใส่ในแคปซูลยาไทรินอล เมื่อบริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสันทราบ ได้เก็บยทั้งหมดที่วางขาย ยอมขาดทุนเป็นหมื่นล้านเหรียญ และได้มาปรับปรุงเม็ดยาใหม่เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว เนื่องจากบริษัทตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น นับแต่นั้นเป็นต้นมาชื่อเสียงของจอห์นสันแอนด์จอห์นสันจึงได้รับการยอมรับและมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท ยางไฟร์สโตนที่มีกรณีปัญหาคุณภาพยาง ทำให้ยางระเบิดและบริษัทไม่ยอมรับผิดชอบ กลับใช้วิธีการประชาสัมพันธ์แก่ชาวแทน ปลอ่ยให้คนเสียชีวิตและบาดเจ็บเป็นจำนวนมาก ต่อเนื่องเป็นเวลาสิบปีทำให้มีการฟ้องศาลเรียกร้องค่าเสียหายจำนวนมากจากบริษัท และชื่อเสียงของบริษัทเสียหาย

ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสังคมด้วย ย่อมทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

5.2 ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากเดิม ทั้งในด้านของความเร็วในการเปลี่ยนแปลง (speed) ความซับซ้อน (complexity) และความรุนแรง (intense) การคาดการณ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงมีความยากขึ้น ปัญหาสังคมมีมากขึ้น เช่น ความเสื่อมโทรมและการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การว่างงาน ความไม่เข้าใจในการรักษาสุขภาพอนามัย และปัญหาโลกร้อน

ปัญหาของสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สั่งสมเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงจากการขยายตัวของสังคมมนุษย์และพฤติกรรมการบริโภคของบุคคลและองค์การ ซึ่งไม่คำนึงถึงคุณภาพในการใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรและธรรมชาติ และทำให้ปัญหาของสังคมและสิ่งแวดล้อมต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์การต่างๆ โดยอย่างน้อยองค์การควรรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทที่องค์การนั้นดำเนินงานอยู่ เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยสังคมที่เข้มแข็ง (successful corporations need a healthy society.) (Porter & Kramer, 2006)

ในปัจจุบันมีองค์การจำนวนมากได้ตื่นตัวหันมาสนใจเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น Aviva มีแผนด้านสิ่งแวดล้อมโดยการสนับสนุนนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยลดสารคาร์บอน (carbon emission) บริษัทยูนิลีเวอร์มีโครงการด้านการเกษตรอย่างยั่งยืน และสายการบิน British Airways ได้มีแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ โดยมีกิจกรรมอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ และการสนับสนุนการแก้ไขปัญหของอุตสาหกรรมเพื่อช่วยผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศอันจะมีผลต่อการบิน (www.article13.com)

5.3 ข้อจำกัดขององค์การแบบดั้งเดิม

องค์การแบบดั้งเดิมมักมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นน้อย มีการรวมศูนย์อำนาจ ยึดกฎระเบียบ จึงมีข้อจำกัดในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีปัญหาการนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพราะองค์การแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมและนิยมการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

องค์การแบบดั้งเดิมจะมีความเหมาะสมกับระบบปิด โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับ

สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม นอกจากนี้ยังผูกขาดการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงไม่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ยิ่งจะทำให้องค์กรการล่าหลัง การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกระแสของสังคมและลูกค้า และจะทำให้ยากต่อการอยู่รอดในที่สุด

ตัวอย่างรูปธรรมที่เกิดขึ้นในประเทศไทย คือ ส่วนราชการยังมีข้อจำกัดในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อคำเรียกร้องหรือร้องเรียนของประชาชนในเรื่องปัญหาต่างๆ ในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และหลายครั้งทำให้เกิดปัญหาลูกกลามและขยายตัวเพิ่มขึ้นอีก ดังเช่น โครงการบำบัดน้ำเสียคลองด่าน โครงการท่อก๊าซไทย-มาเลเซีย และโครงการแก่งเสือเต้น

5.4 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดนโยบายเพื่อมุ่งพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ เพื่อสร้างมูลค่า (value) ให้เกิดกับองค์กรหรือสังคมมากที่สุด โดยจะต้องทราบและเข้าใจความรู้ในระดับสากลเพื่อนำมาปรับประยุกต์ให้เข้ากับบริบทขององค์กรและสังคมได้ (globalization)

จากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (The United Nations Millennium Development Goals) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บริษัทตระหนักถึงผล การดำเนินการของบริษัทที่มีต่อสังคม และเพื่อให้บริษัทขนาดใหญ่เพิ่มความช่วยเหลือต่อสังคม ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงได้เป็นกระแสโลกาภิวัตน์ และเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการทำการค้ากับหลายประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งผู้บริหารจะตื่นตัวและสนใจ เลือกรื้อสินค้าและบริการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (คณะผู้แทนไทย ประจำประชาคมยุโรป, 2550)

ตัวอย่างเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อเดือนกันยายน 2551 กรณีบริษัทผลิตนมผงของประเทศจีน ยี่ห้อ "Sanlu" ซึ่งต้องเรียกผลิตภัณฑ์นมจากกิ่งซูตินเนื่องจากมีเมลามีน (melamine)² ปนเปื้อนในนม 22 ยี่ห้อ ทำให้ทารกป่วยถึง 6,200 คน และเสียชีวิตอย่างน้อย 3 คน (news.bbc.co.uk) โดยเหตุการณ์คล้ายคลึงกันนี้เคยเกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกาในปี 2550 เมื่อองค์การอาหารและยา (US Food and Drug Administration) พบว่าอาหารสัตว์มีการปนเปื้อน

² เมลามีนเป็นส่วนประกอบในการทำพลาสติก โฟม กาว และปุ๋ย หากมีการบริโภคอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดไตวายและเป็นมะเร็งได้ (www.vet.cmu.ac.th)

จากเมลามีนและทำให้สุนัขและแมวตายจำนวนมาก (blogs.usatoday.com/) นอกจากนี้ปัญหาดังกล่าวยังได้เกิดขึ้นกับฟาร์มสุกรทางภาคเหนือของประเทศไทย และคณะสัตวแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พบว่าสุกรที่ทยอยล้มตายในฟาร์มมีสาเหตุมาจากอาหารสัตว์ที่มีการปนเปื้อนจากเมลามีนเช่นเดียวกัน (www.vet.cmu.ac.th/) บริษัทที่เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีการปนเปื้อน มักจะได้รับการตั้งคำถามเกี่ยวกับความปลอดภัยของอาหาร ดังเช่นที่สหภาพยุโรปได้มีการตรวจเข้มเรื่องสารเมลามีนที่ปนเปื้อนในอาหารของประเทศโลกที่สาม โดยเฉพาะจีน

5.5 กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย

รัฐบาลไทยได้พยายามผลักดันให้องค์กรต่างๆ มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อชิงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TOA) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการในภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA) นอกจากนี้ยังมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ประเทศไทยยังส่งเสริมเรื่องธรรมาภิบาล โดยได้มีการกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ สำหรับองค์กรที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้มากขึ้น ดังนั้นองค์กรสมรรถนะสูงคงจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะนำเรื่องนี้มาเป็นหลักปฏิบัติในองค์กรของตนเองด้วย

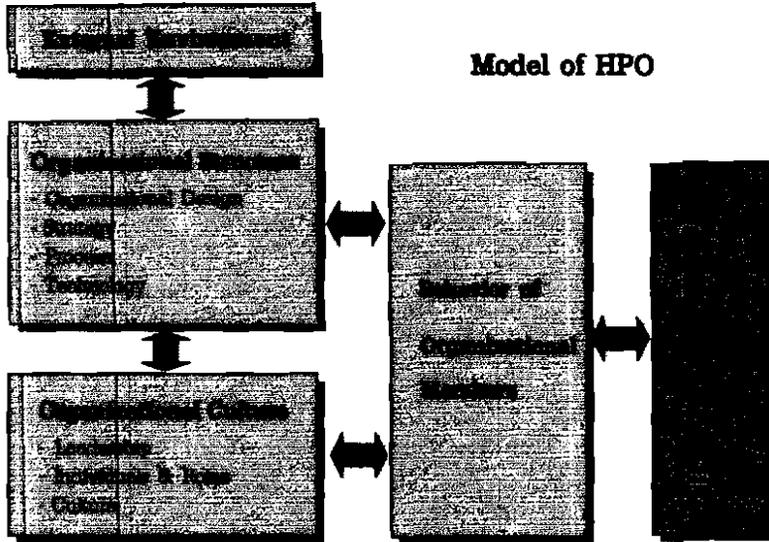
6. ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

6.1 ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง

1) De Waal (2005) ได้เสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงเพื่อใช้ในการศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ประการที่หนึ่ง โครงสร้างองค์กร (ซึ่งครอบคลุมปัจจัยการออกแบบองค์กร กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี) โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กร (ประกอบด้วยปัจจัยลักษณะผู้นำ ปัจเจกบุคคล

24 การจัดการภาครัฐยุคอาณานิคม

และวัฒนธรรม) ทั้งโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง (ดูภาพที่ 2)



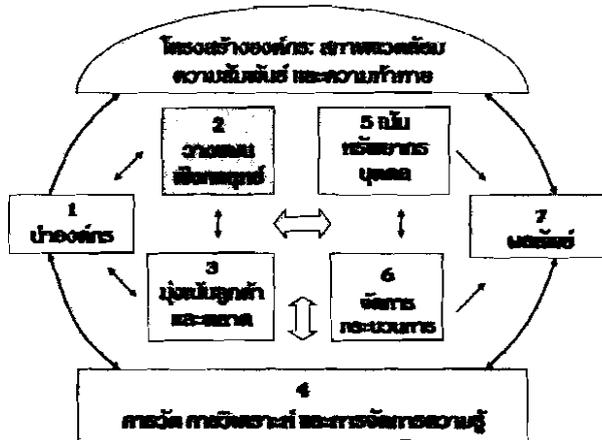
ที่มา: De Waal, 2005: 13.

ภาพที่ 2 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง ของ De Waal

2) Roffey Park Institute (2007) ได้เสนอตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็ปัจจัยนำเข้า (input) ดังนั้นการสร้างองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนก็คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ซึ่งต้องประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญดังต่อไปนี้ นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมให้มีการทำงานที่ไร้ขอบเขต การกระตุ้นให้คนในองค์การมีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง เน้นค่านิยม (value-based organization) ในการทำงานด้วย และทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่พึงปรารถนาที่จะทำงาน (a great place to work)

3) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ใช้รางวัลการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเกณฑ์ขององค์การสมรรถนะสูงที่ใช้ในภาครัฐ ซึ่งมีเกณฑ์ที่สำคัญดังนี้คือ การนำองค์การ การวาง

แผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ (ดูรูปที่ 3) โดยเกณฑ์เหล่านี้ จะเหมือนกับเกณฑ์คุณภาพของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศสหรัฐอเมริกาทั้ง 7 ข้อ



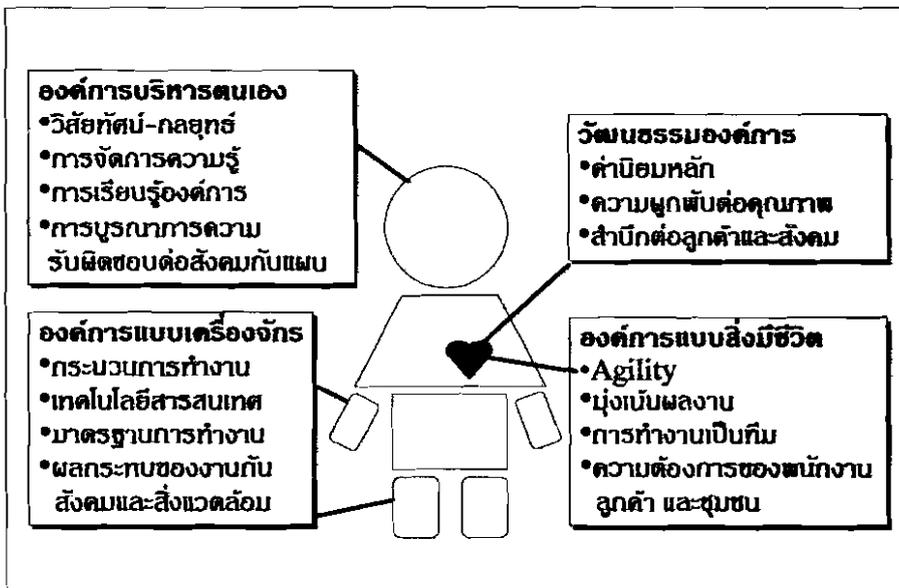
ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2547: 16.

ภาพที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

จากตัวแบบที่ทบทวนมาข้างต้นจะเห็นว่าเป็นการเน้นคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ต่างกัน กล่าวคือ De Waal จะให้ความสำคัญกับการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม และความสอดคล้องสัมพันธ์กัน (alignment) ระหว่างรูปแบบองค์การ กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ในขณะที่ Roffey Park Institute จะเน้นเรื่องวัฒนธรรมเพื่อจะสร้างให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน ส่วนสำนักงาน ก.พ.ร. จะนำปัจจัยด้านระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การมาเป็น ตัววัดองค์การที่มีสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตามจากที่ทบทวนพบว่า ยังไม่ได้มีการค้นหากถึง ตัวแบบที่กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้เขียนจึงจะเสนอ ตัวแบบในหัวข้อถัดไป

6.2 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอแนะ

จากความหมายขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้เสนอในตอนต้นของบทความ ผู้เขียนจึงเสนอว่าองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดองค์การหลายแบบไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง (self-organization) วัฒนธรรมองค์การ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต และองค์การแบบเครื่องจักร โดยผู้เขียนได้ใช้อุปมาอุปไมย (metaphor) ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดเรื่ององค์การคุณภาพ (quality organization) ของทิววรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) ซึ่งมีการเปรียบเทียบองค์การเสมือนร่างกายมนุษย์ โดยมีส่วนประกอบต่างๆ เข้ามาประกอบเพื่อให้เป็นร่างกายที่สมบูรณ์ โดยส่วนหัวจะใช้แนวคิดขององค์การบริหารตนเอง ส่วนหัวใจเป็นแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนที่เป็นแขนขา คือ แนวคิดเรื่ององค์การแบบเครื่องจักร (ดูภาพที่ 4)



ที่มา: ปรับจากทิววรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2546: 177.

ภาพที่ 4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง

1) องค์การบริหารตนเอง

องค์การบริหารตนเองเป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นสมองขององค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานขององค์กรที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว บริหารงาน ได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะ เช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายหลักขององค์กร มีทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้ขององค์กรในระดับสูง (double-loop learning) ซึ่งเป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอสิ่งที่ดีกว่าได้ถ้าที่มีอยู่เดิมไม่เหมาะสม เพื่อจะทำให้องค์กรไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำ ซึ่งการเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่องค์กรมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อจะทำให้องค์กรมีการทบทวนและมีการแก้ไขปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ผลเสียหายลุกลามไปอย่างไร้ความรับผิดชอบ อย่างกรณีบริษัทยางโฟร์สโตน รวมถึงการจัดการความรู้ (knowledge management) จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้มีการดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเข็มทิศชี้แนะการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องใส่ใจกับผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการทบทวนแผนและกลยุทธ์ขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (core values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าว ปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่มียาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก

3) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต

องค์การแบบสิ่งมีชีวิตเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการขององค์การและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน (Argyris, 1978) องค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว (agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์การเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถดึงความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในองค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยทำให้องค์การดำเนินถึงไม่เฉพาะเพียงความต้องการของบุคลากรภายในองค์การ แต่จะช่วยทำให้องค์การดำเนินถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ จึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจขององค์การด้วย เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์การ

4) องค์การแบบเครื่องจักร

องค์การแบบเครื่องจักรเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (enabler) เพื่อให้้องค์การมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์การเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7. การพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

การพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง และเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ผู้เขียนจึงได้นำกรอบแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูงซึ่งได้เสนอไว้ในตอนต้นมาแปรให้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่มีอุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การ และสามารถทำให้คนในองค์การยอมรับวิสัยทัศน์ดังกล่าว เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ได้ สามารถสร้างแรงดลบันดาลใจ (inspiration) ทำให้คนในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงนี้ และเป็นแบบอย่าง (role model) ให้คนในองค์การปฏิบัติตามได้

องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จึงต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งนอกจากจะเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงแล้วยังจะต้องมีจิตสาธารณะและตระหนักถึงบทบาทขององค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

7.2 ทัศนคติขององค์การให้เฉียบแหลมและมีสำนึกต่อสังคม

การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงและมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ (alignment) กำหนดประเด็นทางสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ มีการจัดการความรู้ เพื่อจะสร้างความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยสร้างและจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะได้นำไปแบ่งปันกันในองค์การ อันจะทำให้ความรู้และประสบการณ์ขององค์การไม่สูญหาย และจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และมีระบบสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และช่วยสร้างระบบสัญญาณเตือนภัยให้กับองค์การได้เนื่องจากองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีความฉับไวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศที่ดีทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์การ เช่น ระบบรายงานเกี่ยวกับงานหลักที่สำคัญขององค์การเป็นระยะ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ หรือระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโดยตรงขององค์การ

7.3 ส่งเสริมหัวใจขององค์การให้แข็งแกร่ง

การสร้างค่านิยมหลัก (core value) เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมหลักจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือพันธกิจหลักขององค์การ เช่น บริษัทน้ำมันจะมีค่านิยมหลักเรื่องความปลอดภัย

หรือธนาคารจะมีค่านิยมหลักเรื่องความซื่อสัตย์ ค่านิยมหลักเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์กรที่จะเกื้อหนุนให้พันธกิจหลักขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีพลัง โดยเฉพาะถ้ามีการปลูกฝังค่านิยมหลักให้เป็นรากคติ (assumption) ขององค์กร หรือเป็นสิ่งที่องค์กรจะทำอย่างมีจิตสำนึกนอกจากนี้ค่านิยมหลักยังจำเป็นต้องมีการประสานให้เข้ากับเรื่องสังคมด้วย เช่น ร้านบอดีชี้อป (Body Shop) ซึ่งมีการรณรงค์ไม่นำสัตว์มาทดลองเพื่อผลิตเครื่องสำอางหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท หรือบริษัทบางจากรณรงค์ให้มีการใช้ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติของไทย

องค์กรที่มีค่านิยมหลักดังกล่าวเหล่านี้ จะมีเป้าหมายที่มากกว่าผลกำไร ความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับอุดมการณ์หลักหรือค่านิยมหลักที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาอย่างง่าย ๆ องค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และค่านิยมทั่วไปได้ แต่จะยึดอย่างเหนียวแน่นกับอุดมการณ์หลักขององค์กร อุดมการณ์หลักจะชัดเจนถือเป็นปรัชญาการทำงานขององค์กรเพื่อใช้ชี้นำการดำเนินงาน เช่น อุดมการณ์ของจอห์นสันแอนด์จอห์นสัน คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อบรรเทาทุกข์โรคภัยให้กับประชาชน องค์กรเหล่านี้จะไม่ยอมละทิ้งอุดมการณ์เพื่อหวังผลกำไรระยะสั้น

นอกจากนี้องค์กรสมรรถนะสูงจะมีพันธะผูกพันกับคุณภาพ (quality commitment) ซึ่งเมทแลนด (Maitland, 2002) ใช้คำว่า "An obsession with quality." การบรรลุคุณภาพระดับสูงถือเป็นงานที่มีความสำคัญลำดับแรกของการทำงานประจำวัน องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องไม่เหน็ดเหนื่อยต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพให้เป็นสำนึกขององค์กรเพื่อจะทำให้การรักษาคุณภาพของการทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และองค์กรสมรรถนะสูงยังมีความสามารถในการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วย การพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพที่ดี สังคมจะได้ประโยชน์จากมูลค่าที่เกิดขึ้นจากสินค้าหรือบริการนั้นด้วย

7.4 ทัศนคติพนักงานให้กับองค์กร

บุคลากรขององค์กรจะเป็นสิ่งที่เป็นพลังงนที่ทำให้องค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กรทำงานได้ องค์กรสมรรถนะสูงสามารถดึงดูดคนที่ดีที่สุดในหน่วยงานในองค์กรได้ และต้องส่งเสริมศักยภาพของคนในองค์กร โดยสนับสนุนการดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรออกมา

เพื่อช่วยให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และทำให้คนที่ดีที่สุดในอยู่กับองค์กร (recruit and retain the best) อันจะทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงกว่าองค์กรอื่นได้ ดังนั้นระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องสนับสนุนความก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากร มีแรงจูงใจและผลตอบแทนให้คนที่ดีที่สุดอยากมาทำงานและอยู่กับองค์กร และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

Arie de Geus (1997) ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Living Company ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเชลล์ ผลการศึกษาพบว่าบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีชีวิตรอดมาได้ถึง 100 ปีหรือมากกว่ามีลักษณะแตกต่างจากบริษัทคู่แข่งที่ได้ล้มหายไป จากผลการวิจัย De Geus พบว่าบริษัทที่มีสมรรถนะสูงนอกจากจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งแล้ว ยังเป็นสถานที่ที่นำทำงานอีกด้วย พนักงานจะไม่ถูกเรียกร้องให้เสียสละหรือประนีประนอมวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะวัตถุประสงค์ทั้งสองส่วนดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกันและไปด้วยกันได้

นอกจากนี้องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมควรสร้างดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของส่วนบุคคล องค์กร และชุมชน โดยจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมด้านสังคมให้กับบุคลากรในองค์กรด้วย รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคมหรือชุมชน การสร้างสำนึกให้บุคลากรที่เหนือกว่าวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรจะเป็นเสมือนอุดมการณ์ในการทำงาน อันจะทำให้บุคลากรที่มีสำนึกจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่าได้

7.5 ให้พลังกับแกนนำขององค์กร

องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานให้กระชับ มีขั้นตอนน้อย ฉับไวคล่องตัวในการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยภายหลังจากที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้ว สร้างมาตรฐานการทำงานเพื่อสร้างความเป็นระบบให้กับการทำงาน ขณะเดียวกันก็เปิดกว้างให้มีการมีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานได้หากพบว่ามีไม่เหมาะสม

ในส่วนนี้จะเห็นว่าแนวคิดการจัดการคุณภาพ (quality management) จะให้ความสำคัญกับกระบวนการมาก (process-oriented) เพราะการปรับปรุงกระบวนการจะมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

กระบวนการการเงิน กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น อันจะนำไปสู่การปรับตัวให้เร็วกว่าหน่วยงานอื่น

แนวทางขององค์การนอกจากจะมีการปรับปรุงเพื่อให้มีพลังในการทำงานให้กับองค์การแล้ว ควรมีการทบทวนว่ากระบวนการทำงานขององค์การได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมหรือไม่ เพียงใด เช่น หากเป็นโรงงานมีกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดมลภาวะต่าง ๆ หรือไม่ จะมีการบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยไปสู่ชุมชนอย่างไร เพื่อจะให้แนวทางขององค์การช่วยองค์การในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพแล้ว ยังจะเป็นแนวทางที่ช่วยโอบอุ้มชุมชนด้วย

8. สรุป

องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปแบบขององค์การที่ให้ ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและจิตสำนึกต่อสังคมขององค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันก็แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมด้วย ในบทความนี้ได้เสนอตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยได้บูรณาการแนวคิดขององค์การต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแบบสิ่งมีชีวิต และองค์การแบบเครื่องจักร โดยจะต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันเพื่อไปสู่คุณภาพการทำงานที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะลอกเลียนแบบขององค์การอื่นไปใช้ทั้งหมดได้ แต่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การด้วย

เอกสารอ้างอิง

- คณะผู้แทนไทยประจำประชาคมยุโรป. 2550. แนวคิด *Corporate Social Responsibility (CSR)* ของสหภาพยุโรป. สถาบันเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546. "องค์การคุณภาพ: แนวคิดเพื่อการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน." *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 43: 73-91.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: รัตนไตร. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน). ม.ป.ป. HPO. (อัดสำเนา)
- อนนต์ ศิริแสงทักษิณ. 2550. บทสัมภาษณ์: กลยุทธ์และพัฒนาองค์กร ปตท. www.gotomanager.com (สืบค้นวันที่ 1 พฤษภาคม 2550)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. *เอกสารทางวิชาการ High Performance Organization*. สืบค้นวันที่ 12 มกราคม 2551 จาก www.opdc.go.th
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2547. *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- AFL-CLO. 1995. "High Performance Work Organization." *Changing Work: A Union Guide to Workplace Change*. http://www.moderntimesworkplace.com/about_us/HPWO.pdf.
- Argyris, Chris. 1978. "The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment in Walter E. Natenmeyer. (Ed)." *Classics of Organizational Behavior*. Oak Park, Illinois: Moore Publishing, 253-266.
- Berg, C. Van de and R. de Vries. 2004. *High Performing Organizations*. Uitgeverij Wolters-Noordhoff, Nederland.
- Collins, James C. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. London: Random House.

References

- Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1994. *Built to Last*. New York: Harper Business.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1997. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- De Geus, Arie. 1997. *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Environment*. Longview Publishing.
- Frank, Buytendijk. 2006. "The Five Keys to Building a High-Performance Organization" *Business Performance Management Magazine (Gartner Group)*, February 2006.
- Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Kling, J. 1995. "High Performance Work Systems and Firm Performance." *Monthly Labor Review*, (May): 29-36.
- Kotler, Philip. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lawler III, E.E., S.A. Mohrman, and G.E. Ledford Jr.. 1998. *Strategies for High Performance Organizations - The CEO Report*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Light, P.C. 2005. *The Four Pillars of High Performance, How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill.
- McGee, K.G. 2004. *Heads up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunity First*. Boston: Harvard Business Review.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller. 2005. *Managing for the Long Run. Lessons for the Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business Review.
- Maitland, R. 2002. "Due Consideration." *People Management*. September, 28.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University.
- O'Reilly, III C.A. & J. Pfeffer. 2000. *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business Review.

References

- Peters, T. and R. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Rows.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. 2006. "Strategy & Society". *Harvard Business Review*. HBR.ORG' December 2006.
- Porter, Michael M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Relativity LLC. 2008. *Help Create a High Performance Organization*. Relativity LLC Business Technologists. <http://www.relativityllc.com/high-performance-organization.htm>.
- Roffey Park Institute. 2007. "High Performance organization Research." *High Performance Workplaces*. <http://www.roffeypark.com/research/hpo.html>.
- Sastaranuji, Dalinee, & Wottrich, Vanessa Hastenpflug. 2007. *Exploring CSR in Sweden, Thailand, and Brazil: Insights from the Construction Industry*. Master Thesis, Umea University.
- Swierczek, Fredrick William. 2006. "Interpretation of Thai Companies." *The Journal of Corporate Citizenship* 22.
- Vecchio, R.P. and S.H. Appelbaum. 1995. *Managing Organizational Behavior*. Dryden.
- Waal, Andre A. de. 2005. "The Foundations of Nirvana, The Characteristics of A High Performance Organization." *Hyperion white paper*: 12-13.
- Waal, Andre A. de. 2007. "The Characteristics of a High Performance Organization." *Business Strategy Series*. 8(3): 179-185.
- Weick, K.E. and K.M. Sutcliffe. 2001. *Managing the Unexpected, Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Weiss, A.. 2000. Good Enough is not Enough...Nine Challenges for Companies that Choose to be Great. New York: Amacom.
- http://blogs.usatoday.com/ondeadline/2007/03/fda_plastics_ch.html
- <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/7620253.stm>
- http://www.article13.com/A13_VintageSelection_CSR.asp#lst_Environment_Category
- <http://www.vet.cmu.ac.th/webmed/doctortui/data/melamine.pdf>