

บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร
จากหนังสือ “The Power of Minds at Work”

ผู้เขียน : Karl Albrecht

สำนักพิมพ์ : AMACOM

ปีที่จัดพิมพ์ : ค.ศ. 2003

จำนวนหน้า : 260 หน้า

บทนำ

องค์กรแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยที่สำคัญหลายประการ คือ การผสมผสานความหลากหลายของความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มี สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การนำความคิดพลาดในอดีตเป็นบทเรียน ในปัจจุบันความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ความฉลาดขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีกลยุทธ์ บุคลากรมีการทำงานและร่วมมือเป็นอย่างดี องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ฯลฯ ความสำเร็จขององค์กรเป็นจุดหมายที่ทุกคนต้องการ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มุ่งมั่น กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน ประกอบกับความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

กฎของ Albrecht

ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรหนึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างการศึกษา ความฉลาดขององค์กร และความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง องค์กรต่างๆที่มีบุคลากรจำนวนมากที่มีความสามารถมากมาย แต่บุคลากรเหล่านี้ทำงานในองค์กรที่เขื่องเข้าไประยะเวลาหนึ่งแล้ว มีแนวโน้มทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการทำงาน ครั้งยิ่งใหญ่ (Collective Stupidity)

ความฉลาดขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ บางครั้งไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ เช่น องค์กรหนึ่งมีบุคลากร 100 คน มี IQ เฉลี่ย 100 คะแนน ดังนั้นองค์กรนั้นควรมี IQ ทั้งหมดประมาณ 10,000 คะแนน ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีการในการรีดเอาความฉลาด (IQ) และความสามารถของบุคลากรมาใช้ทำงานอย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน

องค์กรแต่ละองค์กรมีชีวิตและจิตใจ คือมีความคิด วัฒนธรรม อารมณ์ จิตใจ และการกระทำ ผู้บริหารองค์กรต้องมองถึงปัจจัยเหล่านี้ เพื่อบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และวางวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวหน้าและก้าวไกล

ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence: OI) เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ความสามารถและความฉลาดของบุคลากรในองค์กรในการทำงานให้บรรลุภารกิจที่ต้องการ ความฉลาดขององค์กรในเบื้องต้นต้องมีดังนี้ ความรู้ที่กว้างขวาง การตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง แนวทางดำเนินการ ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง และการพัฒนาขององค์กร

ความผิดพลาดที่เป็นบทเรียน

องค์กรแต่ละองค์กรมีลักษณะเอกลักษณ์ของตัวเอง หรือที่เรียกในปัจจุบัน ว่า Corporate D.N.A. เป็นลักษณะหรือรหัสภายในองค์กร เช่น การแสดงออก ประเพณี รหัส ภาวะเบียบ แบบแผน และนิสัยขององค์กรนั้น เช่น องค์กรที่มีลักษณะเชิงซ้ำ ซ้ำซ้ำซากเย็นชา หรือ องค์กรที่มีลักษณะคล่องแคล่ว ตอบสนองต่อเหตุการณ์ปัจจุบันเสมอ สิ่งเหล่านี้เป็นรหัสของความฉลาดและความไวเวลา ที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยเช่นกัน

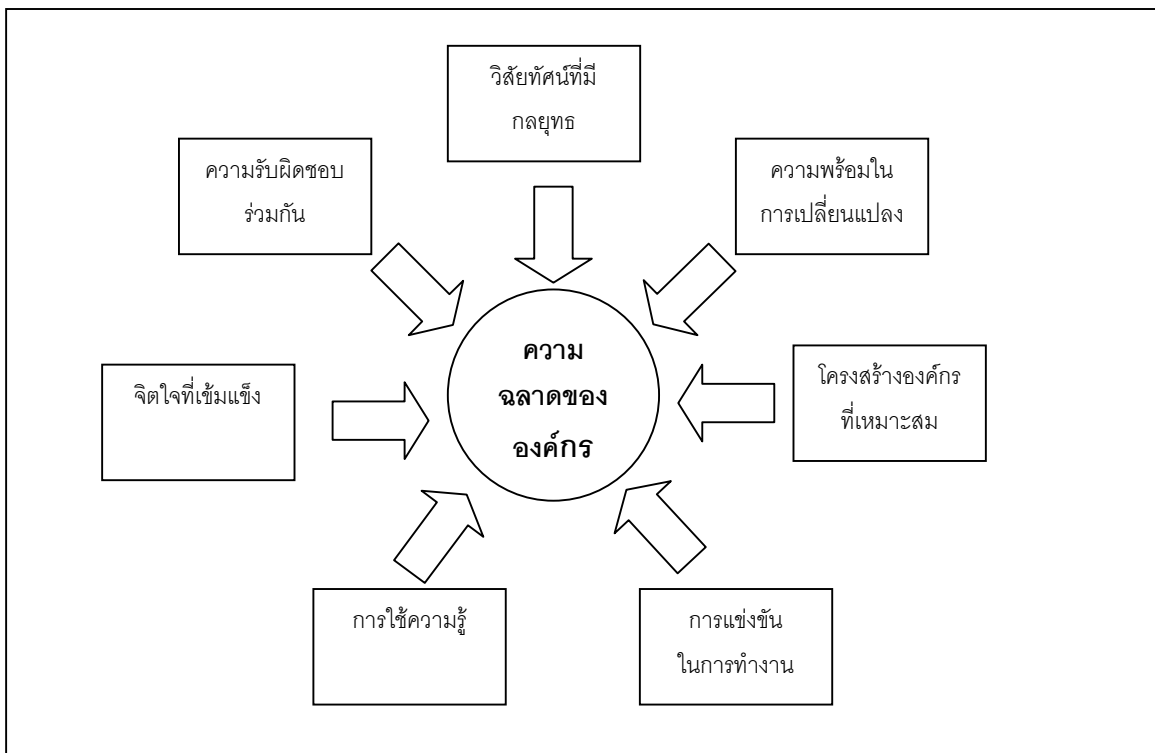
การวิเคราะห์วิจัยการทำงานขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป็นระบบที่เตือนภัยให้กับองค์กรได้ทราบถึงปัญหา ซึ่งองค์กรที่มีปัญหามักมีลักษณะดังนี้ เช่น การขาดเป้าหมายการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารไม่เป็นผู้นำที่ดี มีบุคลากรเสื่อมสภาพ (Dead Wood) มีการแต่งตั้งที่ไม่เป็นธรรม ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

การคิดและตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นบางครั้งไม่ดีเท่ากับการตัดสินใจด้วยคนเดียว เพราะการตัดสินใจด้วยคนหมู่มากนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคลมากมายเช่น ความคิดเห็น ความอคติ บุคลิกภาพ อารมณ์ ความเห็นแก่ตัว แรงจูงใจ และผลประโยชน์ การได้มติของคนหมู่มากโดยเฉพาะคนเก่งนั้นเป็นไปได้ยาก การตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียวนั้นทำได้ง่ายกว่า

คนเก่งบางครั้งถ้าถูกใช้ทำงานไม่เหมาะสม กลายเป็นคนธรรมดาได้เลย ผู้บริหารจึงต้องรู้จักบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับงาน

ความฉลาดขององค์กรคืออะไร

ความฉลาดขององค์กรมีหลายประการ คือ มีวิสัยทัศน์ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความพร้อมที่รับการเปลี่ยนแปลง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีโครงสร้างขององค์กรที่ดี มีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ และมีการแข่งขันในการทำงาน ปัจจัยทั้ง 7 นี้เป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรมีองค์ความรู้และความฉลาด ทันต่อเหตุการณ์เสมอ



ปัจจัยทั้ง 7 ประการมีความหมายดังนี้

1. วิสัยทัศน์ที่มีกลยุทธ์ – แนวคิด หลักการที่องค์กรวางแนวทางไว้ เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายการทำงานขององค์กร
2. ความรับผิดชอบร่วมกัน – ทุกคนในองค์กรต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ทำให้การทำงานมีความมุ่งมั่นมากขึ้น
3. ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง – เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ความคิด และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงยังหมายถึงความท้าทายและโอกาสที่จะพบปะสิ่งใหม่ๆ และก่อให้เกิดการแก้ปัญหาด้วย

4. จิตใจที่เข้มแข็ง – บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานให้เต็มความสามารถ
5. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม – มีการแบ่งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
6. การใช้ความรู้ – องค์กรที่มีการได้มาซึ่งความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และนำไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การแข่งขันในการทำงาน - ทำให้มีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

องค์กรทุกองค์กรควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ บางครั้งผู้บริหารยินดีที่จะใช้เงินซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศเป็นหลายสิบล้าน แต่ไม่ยอมเสียเงินหลักแสนเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ใช้งานได้อย่างยั่งยืนกว่า

วิสัยทัศน์ที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน

“ในการทำความฝันให้เป็นจริงนั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือคิดฝันให้ยิ่งใหญ่”

ยุคทอง (Golden Age) เป็นการผสมผสานระหว่างความฉลาดและโอกาสที่มาถึง องค์กรน้อยรายนักที่จะก้าวกระโดดจากศูนย์ขึ้นสู่องค์กรผู้นำได้ ส่วนใหญ่ต้องค่อยไต่ระดับขึ้นมา

วิสัยทัศน์ที่มอง 2 ด้านเป็นความสามารถเผชิญหน้ากับการท้าทาย ปัญหา วิกฤตการณ์ และการแก้ไขปัญหาที่จำเป็น โดยไม่ละสายตาจากปัญหาใดๆ ซึ่งเป็นความสามารถในการเผชิญกับปัญหา มีการตัดสินใจที่ดี และจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ โดยตระหนักความเป็นจริงและวางแผนไปในระยะยาว

การมองเห็นอุปสรรค และการบริหารจัดการปัญหาและความผิดพลาดเหล่านั้น เป็นสิ่งที่จำเป็น หลักการ วิธีการต่างๆในการบริหารจัดการองค์กรไม่สามารถใช้กับทุกองค์กรได้เหมือนกัน หลักการหลักๆที่ใช้ทั่วไปในการบริหารจัดการองค์กร มีดังนี้ การบริหารวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) การบริหารความเสี่ยง (Diversification) การควบรวมกิจการ (Merging and Acquiring) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Relations) การบริหารจัดการคุณภาพการผลิต (Total-Quality Management: TQM) มาตรฐาน ISO 9000 การปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร (Re-Engineering) การมุ่งเน้นบริการลูกค้า (Customer Focus) ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณานำทฤษฎีเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร

ทุกองค์กรควรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา หลักการ และนโยบายที่ต้องการ ซึ่งทำให้การทำงานของบุคลากรในระดับชั้นต่ำลงมา มีทิศทางที่ชัดเจน และทำงานสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายอันเป็นหนึ่งเดียว บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ประการคือ ความต้องการการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ แต่ละองค์กรจึงควรมีแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากร

ความรับผิดชอบร่วมกัน

องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนแบบที่มีพลวัตรแบบ 3 มิติ บางครั้งการบริหารงานโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ โดยเฉพาะในปัจจุบันสภาพแรงงานในองค์กรต่างๆมีบทบาทมากขึ้น พวกเขาจะออกมาเคลื่อนไหวเมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม เมื่อองค์กรบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีผู้นำแรงงานชักนำการประท้วงขึ้น

ประวัติศาสตร์การก่อตั้งและการดำเนินการขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรทราบ เพื่อให้ได้มีความภูมิใจในการทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประวัติศาสตร์ขององค์กรทำให้ทราบถึง การก่อตั้ง ที่มา ประเพณี วัฒนธรรม การฝ่าฟันอุปสรรค ทำให้บุคลากรตระหนักถึงการก่อตั้ง ความยากลำบาก และอุปสรรคในการดำเนินการขององค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรประกอบด้วย ศีลธรรมและประเพณีปฏิบัติของสังคม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา แนวคิดความฉลาดขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่แตกต่างกันเช่น วัฒนธรรมการทำงานแบบออสเตรเลียที่เปิดกว้าง ได้รับความคิดใหม่ๆ และทำงานแบบไม่เป็นทางการ หรือวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นที่สุภาพเรียบร้อย และมีความสามัคคีทางสังคม

ความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กรมีลักษณะดังนี้ ผู้บริหารได้มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน ร่วมกับระดับผู้ปฏิบัติหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจถึงหลักการ แนวคิด และทิศทางขององค์กรหรือไม่ มีการเปิดรับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรอย่างเปิดกว้างหรือไม่ บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่

การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

องค์กรที่เป็นผู้ผูกขาดมักไม่เป็นผู้ริเริ่มที่ดี ไม่คิดที่จะประดิษฐ์หรือคิดค้นผลผลิตใหม่ๆขึ้นมา และจะตกจากตำแหน่งผู้นำในที่สุด บางองค์กรตกอยู่ในการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งนำไปสู่การตกต่ำในที่สุด โครงสร้างองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เนื่องจากโลกภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และการท้าทายอยู่เสมอ ผู้บริหารองค์กรควรมีการเปิดกว้างในการรับฟังปัญหาและความคิดเห็น

องค์กรต้องตอบคำถามว่าผลผลิตและบริการมีการพัฒนาและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นหรือไม่ รวมทั้งผู้บริหารเต็มใจที่จะยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองได้ตัดสินใจไปหรือไม่

จิตใจที่เข้มแข็งนำไปสู่พลังในการทำงานที่ยิ่งใหญ่

บุคลากรที่มีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงาน ทำงานด้วยใจเต็มร้อยจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้ โดยทั่วไปบุคลากรแต่ละคนมีทัศนคติ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน บางคนมีความเห็นแก่ตัว มั่นใจในตนเอง ความทุ่มเทที่แตกต่างกัน ในปัจจุบันการประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็น หากผลการทำงานไม่เป็นที่พอใจต้องมีบทลงโทษด้วย เช่น ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการเลิกจ้าง

ข้อบกพร่องของผู้บริหารที่มักมองทุกอย่างในระดับนโยบาย คือมักมองข้ามสิ่งเล็กน้อยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรของตัวเอง เช่น ขวัญกำลังใจ อารมณ์ แรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานของเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยที่มีส่วนในนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระดับสูง

การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศ เพื่อนร่วมงาน ขณะเดียวกันควรมีการมองถึงสิ่งที่เป็นผลร้ายกับการทำงานด้วย เช่น ผลตอบแทนที่น้อย สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย ความไม่มั่นคงของงาน การใช้อำนาจเกินกว่าเหตุของหัวหน้า สิ่งเหล่านี้จะลดคุณภาพของการทำงานลง ผู้บริหารองค์กรต้องมองเห็นและกำจัดสิ่งเหล่านี้ออกไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

หลังจากกำจัดสิ่งที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเหล่านั้นแล้ว ต้องพิจารณาสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร ดังที่กล่าวในบทข้างต้น คือ ความต้องการความรัก การยอมรับจากสังคม ความต้องการความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากร

ปัจจัยที่ทำให้การทำงานมีคุณภาพมีหลายปัจจัย คือ งานที่ทำนั้นมีคุณค่ามากพอหรือไม่ สภาพแวดล้อมในการทำงานดีแค่ไหน ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ความมั่นคงของงานที่ทำ หัวหน้ามีศักยภาพและความสามารถมากน้อยแค่ไหน หัวหน้ามีความพึงพอใจในงานที่ลูกน้องเสนอไปหรือไม่ ความรู้และทักษะที่ได้รับ โอกาสที่ดีในการได้เลื่อนขั้น การทำงานเป็นทีมที่ดี ความยุติธรรม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่คนทั่วไปพิจารณา

โครงสร้างที่ดีสามารถกำจัดความขัดแย้งได้

การจัดโครงสร้างการทำงานที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน โครงสร้างองค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกัน อาจมีโครงสร้างซับซ้อน มุ่งเน้นกฎระเบียบ ใหญ่เทอะทะ หรือเล็กกะทัดรัดปัจจัยเหล่านี้สามารถสร้างผลดีและผลร้ายต่อองค์กรได้ ระบบการบริหารจัดการที่ดีมีส่วนสำคัญในการทำงาน บางครั้งความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ได้เกิดจากตัวบุคคล แต่เกิดจากความผิดพลาดของระบบการทำงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ

ระบบการจัดการที่ดีนำไปสู่ความสำเร็จ ความฉลาดของระบบในการทำงานนั้นมีดังนี้ ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในวิกฤตการณ์ ความสามารถในการฟื้นฟู ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าต่างๆ

การจัดโครงสร้างใหม่เพื่อภารกิจที่วางแผนไว้ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเพื่อให้เข้ากับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การระบุตำแหน่งที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพและการปรับเปลี่ยนงานใหม่ไปแทนที่สิ่งนั้น ต้องมีการกำหนดกระบวนการทำงานอีกครั้ง กระบวนการของข้อมูล และการจัดลำดับความสำคัญใหม่ สิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่วางแผนไว้

การใช้ความรู้

การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นการใช้ความรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ในขณะเดียวกัน การใช้ความรู้ (Knowledge deployment) เป็นกระบวนการจัดการเพื่อให้การใช้ความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ความรู้มี 5 ลักษณะด้วยกันคือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในระบบ ความรู้ในการทำงาน ความรู้ในการพัฒนา ความรู้ในการขาย และความรู้ด้านกลยุทธ์

ความมีประสิทธิภาพของความรู้ องค์กรต่างๆต้องมีการพัฒนาความรู้ให้บุคลากรอยู่เสมอ เช่น ภาษานานาชาติที่ใช้ ทักษะในการวิเคราะห์ต่างๆ ควรมีการทำวิจัยในการกำหนดองค์ประกอบของการดำเนินการ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร และนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งผลของการ

ฝึกอบรมนี้ไม่เพียงแต่ได้ บุคลากรที่ฝึกอบรมแล้ว แต่จะได้บุคลากรที่ทำงานได้เลย ปัจจุบันการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ได้เริ่มมีบทบาทในองค์กรต่างๆแล้ว ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยเช่นกัน

องค์กรต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้ บุคลากรมีประเพณีปฏิบัติที่จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรหรือไม่ ผู้บริหารได้ตระหนักในความรู้และการศึกษาของบุคลากรหรือไม่ ระบบสารสนเทศมีประสิทธิภาพและมีกระบวนการไหลของข้อมูลที่ดีหรือไม่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้มีการศึกษา ติดตามข่าวสาร แนวคิดใหม่ แนวโน้มเศรษฐกิจ และงานวิจัยหรือไม่ ผู้บริหารมีแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรหรือไม่

ความกดดันในการทำงาน

องค์กรแต่ละองค์กรมีผู้บริหารเป็นเอกลักษณ์ ผู้บริหารคนนั้นจะเป็นตัวแทนในการทำงานและเป็นหน้าตาขององค์กรด้วย การออกไปพบปะลูกค้านั้นเป็นการแสดงมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า และเป็นการรับฟังประเด็นปัญหาของลูกค้าด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นได้มีมุมมองต่อการทำงานในมุมมองที่แปลกออกไป และทำให้ลูกค้าประทับใจในองค์กรด้วย

การได้รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ เป็นวงจรการทำงาน of ทุกองค์กรคือ เมื่อการทำงานลุล่วงและครบวงจรแล้ว ได้รับความเห็นชอบของลูกค้า ทำให้องค์กรเหล่านั้นนำไปปรับปรุงการทำงานต่อไป บางครั้งการทำงานมีข้อผิดพลาด ความคิดเห็นของลูกค้านี้ทำให้ได้มองเห็นถึงจุดโหว่ และนำไปปรับปรุงต่อไป

ความผิดพลาดในการทำงานนี้เป็นสิ่งที่เกิดได้ทั่วไปในการทำงานทุกวัน การบริหารประเภทที่ไม่กล้าตัดสินใจหรือชี้ขาดเป็นการทำงานที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากการลังเลในการตัดสินใจกลัวการตัดสินใจที่ผิดพลาด และกลัวผลกระทบที่จะตามมา ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่การชะงักงันของการเจริญก้าวหน้าขององค์กร

การเผชิญกับการท้าทาย

องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากเมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งจะพบกับปัญหา การท้าทายใหม่ขึ้นมากมาย บางครั้งโครงการใหญ่ๆสามารถล้มเหลวได้ โดยมีสาเหตุดังนี้ การทำงานไร้จุดหมาย การใช้คนไม่เหมาะสมในงานประเภทต่างๆ โครงสร้างองค์กรที่มีหลายระดับมากเกินไป ให้งานที่เสนอซ้ำ การแตกแยกภายในองค์กร และความเชื่อมั่นที่มากเกินไป

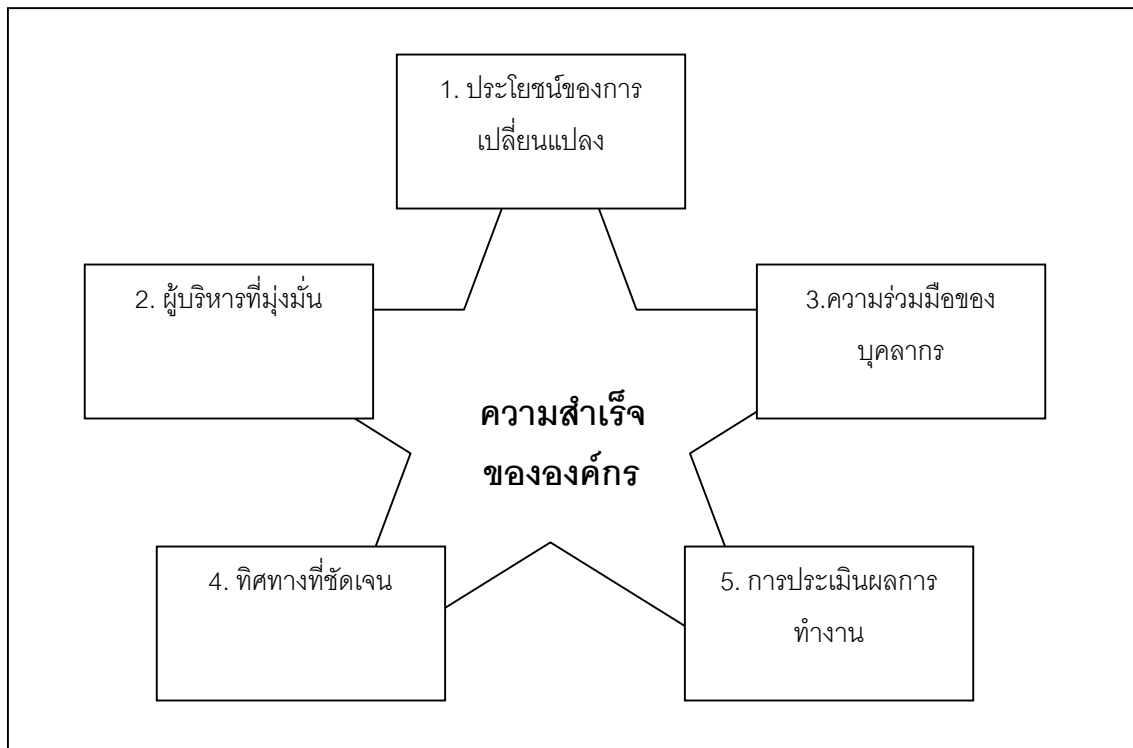
การคาดหวังที่ไม่เป็นจริงจะเป็นอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนองค์กร เราเริ่มต้นที่การมีความพยายามกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผลสำเร็จจะเริ่มดีขึ้น นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด อย่างไรก็ตามบางกรณีไม่ได้ดีอย่างที่คิด เนื่องจากระบบไม่ดี การสร้างระบบใหม่ที่ต้องมีช่วงเวลาที่ต้องเผชิญปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่ได้คาดหวัง ฉะนั้นองค์กรแต่ละองค์กรต้องสามารถตอบสนองกับสิ่งที่ไม่ได้คาดหวังอย่างดี

ความเจริญเติบโตที่วางแผนและไม่ได้วางแผนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในองค์กรต่างๆ การที่มึการทำงานผิดพลาดในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทำให้ความสำเร็จที่วางแผนอาจผิดจากแผนที่วางไว้ได้ บางครั้งการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำงานในองค์กรสามารถช่วยการทำงานขององค์กรได้เสมอ ทั้งที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ Technical Team หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย บุคคลเหล่านี้สามารถเพิ่มมุมมองที่แปลกใหม่ให้องค์กรได้ องค์กรที่มีความจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาภายนอกมีลักษณะดังนี้ มีบุคลากรที่ไม่มีทักษะเฉพาะทาง ไม่มีจำนวนคนที่เพียงพอ ต้องการมุมมองที่แปลกออกไป หรือต้องการใช้ในจุดประสงค์เฉพาะกิจ การจ้างที่ปรึกษาจึงทำให้องค์กรมีมุมมองใหม่ๆ ได้

จิตวิทยาขององค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นทฤษฎีที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลา สิ่งนี้จำเป็นต้องมีการร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร ในการเปลี่ยนการพัฒนาองค์กรนำไปสู่การบริหารจัดการนั้นต้องมีส่วนประกอบดังนี้ การกำหนดตำแหน่งขององค์กรที่ชัดเจน สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่ดี องค์กรในอนาคตที่วาดฝันไว้ และวิธีการในการดำเนินการ

การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จต้องมีปัจจัยดังนี้ ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรที่มุ่งมั่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ทิศทางที่ชัดเจน การประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



บทสรุปสุดท้ายนี้คือ การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนั้นประกอบด้วย การลงทุนครั้งใหญ่ที่ต้องลงทุนทั้งในเรื่อง ความพยายาม ความฉลาด และความร่วมมือ การดำเนินการขององค์กรทุกองค์กรเป็นเรื่องยาก อาจเกิดความผิดพลาดได้เสมอ การทำทนายจากภายนอกนั้นเกิดได้ทุกเวลา องค์กรต้องพร้อมรับการท้าทายนั้น การก้าวขึ้นเป็นผู้นำนั้นยาก แต่การดำรงตำแหน่งผู้นำนั้นยากกว่า ผู้บริหารที่ต้องการนำองค์กรขึ้นสู่จุดสูงสุด จะต้องสละวิธีปฏิบัติดั้งเดิม (Bureaucratic routines) ให้ได้และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของผู้นำที่ฉลาด และนำไปสู่ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence)

ผู้จัดทำบทคัดย่อ : นาย ธานีศร ตูจันดา

ผู้ตรวจบทคัดย่อ : นางสาว วิสักร สระทองคำ

สำนักพัฒนาระบบงบประมาณ สำนักงบประมาณ

พฤษภาคม 2546