

การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความเป็นเลิศ: กรณีศึกษา บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

Changing the Organization for Excellence: A Case Study of CAT Telecom PCL

วิโรจน์ จีระประภานนท์

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ห้อง 19-401 อาคาร 19 มหาวิทยาลัยสยาม

235 ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

E-mail: dr.wirote@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและนำเสนอตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศโดยมีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การศึกษาแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (2) การพัฒนาร่างตัวแบบ และ (3) การประเมินตัวแบบวัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อนำเสนอกระบวนการพัฒนาตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศ และนำเสนอตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นให้มีความเหมาะสมกับบริบทของ กสท. ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการนำไปเทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้กับ องค์กรอื่น ๆ ต่อไป

Abstract

The purpose of this research is to develop and propose a model for attaining organizational excellence for CAT Telecom PCL using qualitative approach. The study consists of 3 parts. Part one is the study of driving forces from the internal and external environments. Part two is the development of a draft model. Part three is the verification of the model. The purpose of this paper is to introduce the process used in developing a model for attaining organizational excellence, and a model that is developed to suit the context of CAT Telecom PCL which could be useful for benchmarking with or applying to other organizations.

1. บทนำ

การเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 เป็นต้นมา นับเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของประเทศ อันเนื่องมาจาก กระแสโลกาภิวัตน์ ได้สร้างแรงกดดันต่อ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็น รัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านโทรคมนาคมของประเทศ ทำให้เกิดความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงองค์การไปในแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับ ผู้ประกอบการรายอื่นได้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านการ บริหารจัดการ

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมารัฐบาลได้มีแนวคิดในการ ปฏิรูประบบราชการ โดยมีการตั้งสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นเป็นหน่วยงานหลักในการ กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนระบบราชการ ให้มีการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยและเหมาะสมต่อ สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามใน ส่วนของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีสถานภาพหน่วยงานรัฐ เช่นเดียวกัน แต่มีความแตกต่างจากระบบราชการทั้งในด้าน โครงสร้างและการบริหารจัดการ ดูเหมือนจะถูกคาดหวังให้ ดำเนินการปฏิรูปองค์การโดยคณะผู้บริหารของตัวรัฐวิสาหกิจ เอง ดังนั้นที่ผ่านมาความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบ บริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจึงแตกต่างกันไป มากบ้างน้อยบ้าง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารของ แต่ละรัฐวิสาหกิจในขณะนั้น

บทความนี้เป็นกรนำเสนอมผลการวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรที่มีความเหมาะสมกับบริบทของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะขอเรียกอย่างสั้นว่า “กสท.” และเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปเทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

2. ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

สถาบัน The European Foundation for Quality Management (EFQM) [1] ซึ่งเป็นสถาบันระดับนานาชาติที่มอบรางวัลความเป็นเลิศ (Excellence Award) แก่องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการดีเด่น ได้ให้คำนิยามของคำว่า “ความเป็นเลิศ” (Excellence) ว่าเป็น “วิธีปฏิบัติที่โดดเด่นในการบริหารองค์กรและบรรลุผลสัมฤทธิ์” (outstanding practice in managing the organization and achieving results) และให้คำนิยามของคำว่า “องค์กรที่เป็นเลิศ” (Excellent organization) ว่าหมายถึง “องค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ด้วยการบริหารจนเกิดผลสัมฤทธิ์ และสร้างความมั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์นั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต” (Excellent organizations are those that strive to satisfy their stakeholders by what they achieve, how they achieve it, what they are likely to achieve and the confidence they have that the results will be sustained in the future.)

จากคำนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ประการ อันนำมาซึ่งโจทย์ของการวิจัยนี้ ประกอบด้วย

(1) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ก่อนอื่นจะต้องทราบว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรคือใคร และเขาเหล่านั้นมีความคาดหวังอะไรบ้าง

(2) การบริหารจนเกิดผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงต้องค้นหาว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไรบ้าง

(3) การรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืน จะต้องศึกษาว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สถาบัน EFQM [1] ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของความเป็นเลิศ (Fundamental Concepts of Excellence) ไว้ 8 ประการ ประกอบด้วย

(1) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรได้

(2) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า

(3) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคน พร้อม ๆ กับวัตถุประสงค์ที่แน่วแน่ขององค์กร

(4) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการภายในขององค์กรอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

(5) องค์กรที่เป็นเลิศจะใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม

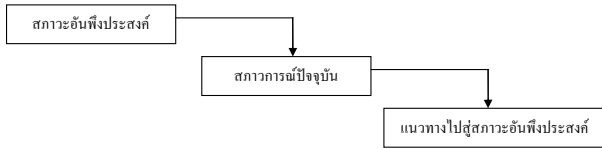
(6) องค์กรที่เป็นเลิศจะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

(7) องค์กรที่เป็นเลิศจะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้

(8) องค์กรที่เป็นเลิศจะแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่ข้อบังคับกำหนดไว้ แต่จะพยายามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมด้วย

หลักการดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศว่าควรจะมีลักษณะอย่างไร นำมาซึ่งการค้นหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอันเป็นโจทย์หลักของการวิจัยนี้ กระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การกำหนดสถานะอันพึงประสงค์ โดยอ้างอิงหลักการของ EFQM ข้างต้น (2) การวิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันขององค์กร อันได้แก่สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และ (3) การค้นหาแนวทางไปสู่สถานะอันพึงประสงค์ อันเป็นคำตอบของการวิจัยนี้ ขั้นตอนทั้ง 3 สามารถแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

3. แนวคิดและทฤษฎีการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการจำนวนมากได้พยายามทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาคำตอบว่าจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพหรือมีความเป็นเลิศได้อย่างไร สิ่งที่นักวิชาการเหล่านั้นค้นพบล้วนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น ในที่นี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงส่วนหนึ่งของแนวคิดและทฤษฎีเหล่านั้นที่มีความเกี่ยวข้อง และนำมาประกอบการพัฒนาตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศของ กสท. ประกอบด้วย

- (1) กรอบความคิด 7-S ของ McKinsey
- (2) แนวคิดองค์กรแห่งความเป็นเลิศของ Thomas J. Peters และ Robert Waterman Jr.
- (3) แนวคิดองค์กรอมตะของ James C. Collins และ Jerry I. Porras
- (4) แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของ Warren Bennis และ Patricia W. Biederman
- (5) แนวคิดองค์กรที่ประสบความสำเร็จตลอดกาลของ Philip B. Crosby
- (6) แนวคิดองค์กรที่ชาญฉลาดของ Micheal E. McGill และ John W. Slocum Jr.
- (7) ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM
- (8) ทฤษฎีการพึ่งตนเองแบบพัฒนาของชุมชนชนบทสำหรับแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวแบบได้แก่แนวคิด Benchmarking และ Best Practices วิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีที่เหมาะสม การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ผลิตภาพ ธรรมภิบาล ภาวะผู้นำ ความสามารถหลักขององค์กร เศรษฐกิจพอเพียง และความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อความกระชับของบทความ ผู้เขียนจึงขอไม่กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละแนวคิด ณ ที่นี้

4. การวิเคราะห์องค์การ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าในการค้นหาแนวทางไปสู่สถานะอันพึงประสงค์หรือวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กรนั้น นอกเหนือจากความเข้าใจคุณลักษณะความเป็นเลิศขององค์กรแล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กรอันประกอบด้วยสภาพปัญหาที่สำคัญ และแรงผลักดันจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้จะประกอบกันเป็นบริบทของการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

จากการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาที่สำคัญของ กสท. ประกอบด้วย (1) ปัญหาผลประกอบการตกต่ำ (2) ปัญหาโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม (3) ปัญหากระบวนการปฏิบัติงานล่าช้า (4) ปัญหาบุคลากรขาดแรงจูงใจ (5) ปัญหาบุคลากรขาดการมีส่วนร่วม (6) ปัญหาผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นแรงผลักดันจากภายในที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางในการตอบสนองอย่างเหมาะสม จากการศึกษพบว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรประกอบด้วย (1) การเป็นผู้นำด้านโทรคมนาคม และ (2) การสร้างสาธารณะประโยชน์แก่ประเทศ

ในส่วนของความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยรัฐบาล ผู้ใช้บริการ พนักงานและสหภาพแรงงาน คู่สัญญาและพันธมิตรทางธุรกิจ ภาคสังคมและประชาชน หน่วยงานกำกับดูแล (regulator) และหน่วยงานคุ้มครองผู้บริโภค จากการศึกษพบว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านี้ มีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

- (1) มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม
- (3) พนักงานมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วม
- (4) แข่งขันกับคู่แข่งอย่างเป็นธรรม
- (5) ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
- (6) มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- (7) มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม
- (8) ใช้ทรัพยากรโทรคมนาคมอย่างคุ้มค่า

ในส่วนของการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้เขียนใช้กรอบความคิด PEDTDG Analysis เสนอโดย Robbins และ Coulter [2] ซึ่งมีมุมมองที่ครอบคลุมกว่า PEST Analysis โดยมุมมองทั้ง 6 ประกอบด้วย ความเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองและกฎหมาย ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม

จากการศึกษาพบว่า กสท. กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ และได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น โดยมีประเด็นที่สำคัญได้แก่

(1) การเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคมของประเทศ ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นมากมาย และการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ

(2) การปฏิรูปกิจการโทรคมนาคม เพื่อลดการผูกขาด และทำให้รายได้จากค่าสัมปทานที่ กสท. เคยได้รับจะหมดไป

(3) ธุรกิจแข่งขันด้วยความรู้ องค์กรจะต้องไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่จะต้องมีการเรียนรู้ให้ทันกับคู่แข่งและมีการสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ

(4) คู่แข่งหน้าใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และบริการใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากพัฒนาการและการหลอมรวมด้านเทคโนโลยี (Technology convergence) และการหลอมรวมสื่อ (Media convergence)

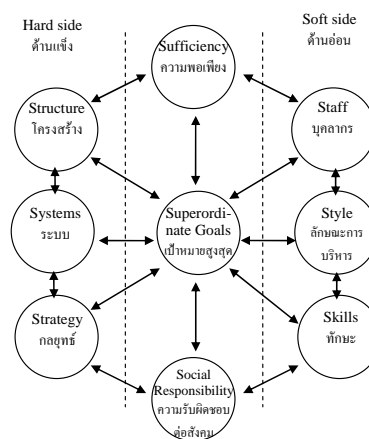
(5) การให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรถูกจับตามองและตรวจสอบมากขึ้น

(6) การขาดแคลนแรงงานใช้ความรู้ความสามารถอันเนื่องมาจากการหดตัวของอัตราการเกิด และแรงงานมีทักษะไม่สามารถทดแทนโดยการนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน

5. กรอบความคิด

จากการใช้กรอบความคิด 7-S Framework ของ McKinsey เป็นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้พัฒนากลอบทฤษฎีการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรขึ้นใหม่ โดยเพิ่มมุมมองอีก 2 ด้าน คือ (1) ด้านความพอเพียง (Sufficiency) ซึ่งเป็นเสมือน

อุปนิสัยขององค์กร และ (2) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งเป็นการแสดงออกขององค์กร และเรียกรอบทฤษฎีใหม่นี้ว่า “กรอบทฤษฎี 9-S” (9-S Framework) โดยมีมุมมองทั้ง 9 ยังคงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบทฤษฎี 9-S

➤ S ตัวที่ 8 – Sufficiency

Sufficiency หรือความพอเพียง เป็นมุมมองที่เพิ่มขึ้นมาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนของ 7-S Framework ของ McKinsey ซึ่งเมื่อนำไปใช้ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นเลิศขององค์กรอเมริกันในช่วงทศวรรษที่ 1980s แล้วพบว่าหลังจากนั้นไม่นานองค์กรที่ได้รับความนิยมรับว่ามีความเป็นเลิศเหล่านั้นกลับต้องเผชิญกับความตกต่ำในเวลาต่อมา หมายความว่ามุมมองทั้ง 7 มิติที่ McKinsey นำเสนอนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้ความเป็นเลิศนั้นคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

Sufficiency หรือความพอเพียง เป็นเสมือนอุปนิสัยขององค์กร เป็นกรอบของวิถีชีวิตที่ใช้เป็นตัวชี้แนะ (Guideline) การกระทำต่าง ๆ ซึ่งกรอบความคิดหรืออุปนิสัยนี้เองที่จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรจะมีนิสัยในการใช้จ่ายอย่างไร ก่อหนี้แค่ไหน ลงทุนอย่างไร มีความเสี่ยงแค่ไหน ซึ่งผู้เขียนมองว่าอุปนิสัยขององค์กรเช่นนี้เป็นมิติหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

➤ S ตัวที่ 9 – Social Responsibility

Social Responsibility หรือความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีได้กล่าวถึงไว้ในกรอบความคิด 7-S ของ McKinsey ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเนื่องมาจากกรอบความคิดดังกล่าวพัฒนาขึ้นมาโดยมองที่องค์การธุรกิจเอกชนเป็นหลัก การรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นเรื่องที่ถูกละเลยไปในขณะที่หากมองไปที่องค์การที่แปรสภาพมาจากรัฐวิสาหกิจเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งที่องค์การจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เพราะองค์การเหล่านี้เมื่อครั้งก่อตั้งองค์การขึ้นมาในรูปของรัฐวิสาหกิจ ย่อมมีวัตถุประสงค์หนึ่งคือเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน ดังนั้นถึงแม้ว่าจะแปรสภาพเป็นบริษัทจำกัดมหาชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและความสามารถในการแข่งขันแล้วก็ตาม ก็ไม่ควรละทิ้งวัตถุประสงค์สำคัญของการก่อตั้งองค์การนี้ไป

Social Responsibility หรือความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการกระทำที่องค์การแสดงออกมาสู่สังคมภายนอก ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหลาย ๆ ระดับ ตั้งแต่การแสดงออกตามที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ จนถึงการแสดงออกด้วยใจจริงและมีได้หวังผลตอบแทน แต่ต้องการตอบแทนให้แก่สังคม ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์การก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ แต่โดยทั่วไปแล้วหากองค์การแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะได้รับ การชื่นชมยกย่องจากประชาชน ส่งผลให้ องค์การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งก็จะนำไปสู่ความต้องการใช้ บริการจากองค์การเหล่านั้นเป็นพิเศษมากกว่าองค์การอื่น ๆ จึงกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้องค์การมี ความเป็นเลิศได้ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงเห็นว่าควรที่จะเพิ่มความ รับผิดชอบต่อสังคมเป็นอีกมิติหนึ่งในกรอบความคิดเพื่อสร้าง ความเป็นเลิศขององค์การ

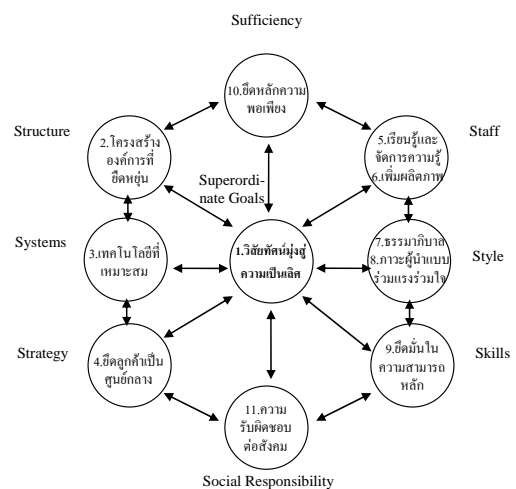
6. ตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศสำหรับ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาสภาวะอันพึงประสงค์ ร่วมกับการ วิเคราะห์สภาวะการณ์ในปัจจุบัน นำมาสู่การกำหนดแนวทาง

เพื่อไปสู่สภาวะอันพึงประสงค์นั้น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นวิธี ปฏิบัติ เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับ กสท. จำนวนทั้งสิ้น 11 ประการ ดังต่อไปนี้

- (1) วิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- (2) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น
- (3) เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (4) การยืดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- (5) การเรียนรู้และจัดการความรู้
- (6) การเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงาน
- (7) การยึดหลักธรรมาภิบาล
- (8) ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ
- (9) การยึดมั่นในความสามารถหลักขององค์การ
- (10) การยึดหลักความพอเพียง
- (11) ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากหลักปฏิบัติ 11 ข้อที่นำเสนอมาข้างต้นเพื่อสร้าง ความเป็นเลิศของ กสท. สามารถนำมาแสดงในรูปของร่างตัว แบบการสร้างความเป็นเลิศภายใต้กรอบ 9-S ดังภาพที่ 3



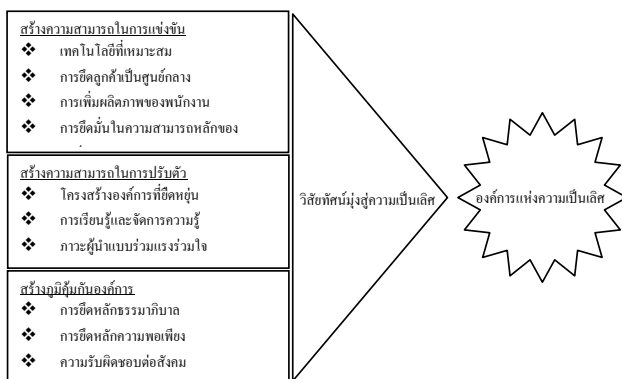
ภาพที่ 3 ร่างตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศขององค์การ

ร่างตัวแบบดังกล่าวนี้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้อธิบายว่า องค์การที่จะมี ความเป็นเลิศควรจะมีลักษณะอย่างไร ซึ่ง ตารางที่ 1 แสดงถึงความสอดคล้องและครอบคลุมระหว่าง ร่างตัวแบบที่นำเสนอกับหลักการพื้นฐานของความเป็นเลิศ (Fundamental concepts of excellence) ทั้ง 8 ข้อ ตาม เกณฑ์ของสถาบัน EFQM

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบและหลักการพื้นฐาน
ความเป็นเลิศของ EFQM

หลักการพื้นฐานของความเป็นเลิศ ของ EFQM	วิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศ							
	1. บรรลุวัตถุประสงค์และคาดหวัง	2. สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า	3. มีภาวะผู้นำและวัดผลที่ก้าวหน้า	4. บริหารอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานข้อเท็จจริง	5. พัฒนาบุคลากรและมีส่วนร่วม	6. เรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	7. สร้างพันธมิตร	8. รับผิดชอบต่อสังคม
1. วิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	●		●					
2. โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน	●						●	
3. เทคโนโลยีที่เหมาะสม	●	●						
4. การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	●	●				●		
5. การเรียนรู้และจัดการความรู้	●				●	●		
6. การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน	●				●			
7. การยึดหลักธรรมาภิบาล	●			●			●	
8. ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ	●		●		●			
9. การยึดมั่นในความสามารถหลักขององค์กร	●	●						
10. การยึดหลักความพอเพียง	●			●			●	
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม	●							●

จากร่างตัวแบบที่นำเสนอ เมื่อนำวิธีปฏิบัติทั้ง 11 ข้อที่เป็นองค์ประกอบของตัวแบบมาจัดกลุ่มตามลักษณะของเป้าหมายที่คาดหวัง จะแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (2) กลุ่มแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการปรับตัว และ (3) กลุ่มแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์เป็นเครื่องนำทางไปสู่ความเป็นเลิศ ร่างตัวแบบที่จัดกลุ่มแล้วแสดงได้ดังภาพที่ 4

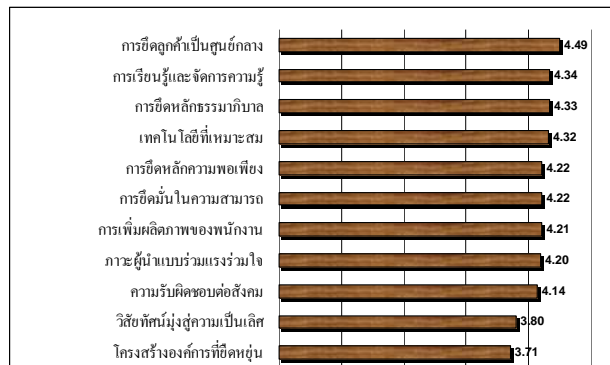


ภาพที่ 4 ร่างตัวแบบที่จัดกลุ่มตามลักษณะเป้าหมายที่คาดหวัง

7. ผลการประเมินตัวแบบ

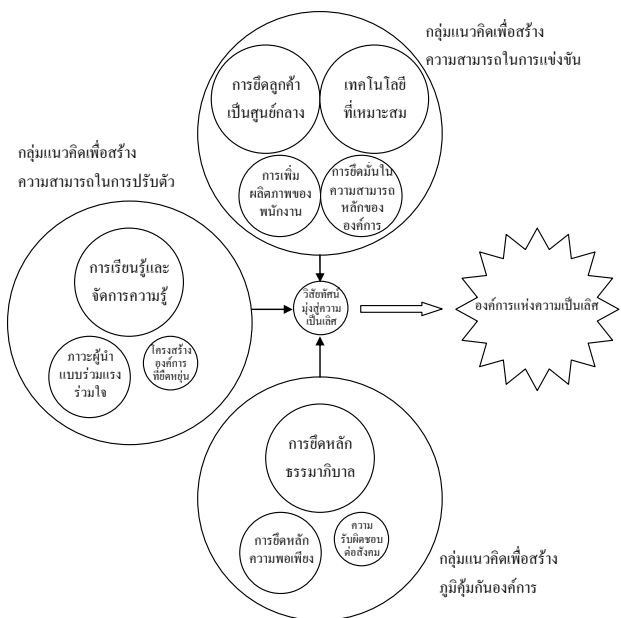
ผู้วิจัยทำการประเมินตัวแบบใน 2 ระดับ ได้แก่ การประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ และการประเมินในระดับพนักงานทั่วไป ผลจากการประเมินตัวแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสายงานต่าง ๆ ของ กสท. จำนวน 14 ท่านพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตัวแบบที่นำเสนอมีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แม้ว่าอาจจะพบอุปสรรคหลาย ๆ เรื่องที่จะต้องเอาชนะให้ได้ และอาจจะต้องใช้เวลาบุคลากรปรับตัว แต่หาก กสท. สามารถปฏิบัติได้ครบทั้ง 11 ข้อ ก็น่าจะทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

ผลการประเมินในระดับพนักงานทั่วไป โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 404 ชุด ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเห็นด้วยในระดับมากและมากที่สุดในหลักปฏิบัติทั้ง 11 ข้อที่นำเสนอ จึงเป็นการยืนยันตัวแบบอีกชั้นหนึ่งว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับ กสท. อีกทั้งผลจากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหารมีความคิดเห็นส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับพนักงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และเมื่อเรียงลำดับแนวคิดตามระดับคะแนนความคิดเห็นจากมากไปน้อย จะสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบความเป็นเลิศ

ในการปรับปรุงตัวแบบให้มีความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น ผู้เขียนจึงได้นำข้อมูลคะแนนความคิดเห็นที่ได้จากผลการประเมินตัวแบบในระดับพนักงานทั่วไปที่ตั้งที่นำเสนอในภาพที่ 5 มากำหนดเป็นน้ำหนักของแนวคิดแต่ละข้อ และจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามระดับน้ำหนัก ได้แก่ (1) กลุ่มที่มีน้ำหนักมากที่สุด 4 อันดับแรก (2) กลุ่มที่มีน้ำหนักปานกลาง 4 อันดับรองลงมา และ (3) กลุ่มที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย จากนั้นนำร่างตัวแบบในภาพที่ 4 มาปรับปรุงใหม่ โดยนำเสนอในรูปบอลลูนตามน้ำหนักของแต่ละแนวคิด จะทำให้ได้ตัวแบบที่นำเสนอเป็นผลการวิจัยขั้นสุดท้าย ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศสำหรับ กสท. ที่นำเสนอ

จากข้อค้นพบดังกล่าวนำมาสู่ข้อเสนอนี้สำหรับผู้บริหาร กสท. กล่าวคือหากองค์กรไม่สามารถดำเนินการตามหลักปฏิบัติทั้ง 11 ข้อทั้งหมดไปพร้อม ๆ กันด้วยเหตุผลบางประการ เช่น ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร เวลา แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงและอื่น ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกหลักปฏิบัติบางส่วนจากแต่ละกลุ่มมาดำเนินการก่อน ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในกลุ่มการสร้างความสามารถในการแข่งขันนั้น ควรจะเลือกแนวคิดการชดเชยค่าเป็นศูนย์กลาง และแนวคิดการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ในขณะที่ในกลุ่มแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้น ผู้บริหารก็ควรที่จะเลือกแนวคิดการเรียนรู้และจัดการความรู้ และกลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นเลิศขององค์กรผู้บริหารก็ควรที่จะเลือกแนวคิดการยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ว่ามีผลต่อการสร้างความเป็นเลิศของ กสท. มากที่สุด เมื่อเทียบกับแนวคิดอื่น ๆ จึงสมควรที่จะได้รับการนำไปปฏิบัติก่อนเป็นอันดับต้น ๆ

นอกจากนี้เมื่อพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยและให้การยอมรับแนวคิดเหล่านี้อย่างมาก จะทำให้มีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการทำดำเนินการน้อยกว่า เมื่อเทียบกับแนวคิดอื่น ๆ ที่มีระดับความเห็นด้วยน้อยกว่า ซึ่งก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จให้สูงขึ้น เนื่องจากตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว หากสามารถสร้างความสำเร็จให้ปรากฏเด่นชัดเป็นรูปธรรม ก็จะส่งผลให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อไป ทำได้ง่ายขึ้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของตัวแบบที่นำเสนอในรูปบอลลูน ที่แสดงถึงน้ำหนักของแต่ละแนวคิดโดยการประเมินจากความคิดเห็นของพนักงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่งนั้น ตัวแบบประเภทนี้จะเป็นพลวัตโดยธรรมชาติ (dynamic nature of the model) กล่าวคือเมื่อเวลาผ่านไปถึงจุดหนึ่ง สถานการณ์และบริบทขององค์กรก็จะมี การเปลี่ยนแปลงอันเป็นธรรมชาติขององค์กร แต่ละวงกลมอาจมีขนาดใหญ่ขึ้นหรือเล็กลงเป็นไปตามสถานการณ์ เช่น วงกลมวงนอกเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกัน ในสภาวะหนึ่งอาจจะเล็กลง ในขณะที่วงกลมวงนอกเรื่องความสามารถในการแข่งขัน อาจจะใหญ่ขึ้นเพื่อความอยู่รอด หรือภายใต้วงกลมวงเดียวกัน น้ำหนักของแต่ละแนวคิดก็อาจเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ณ ขณะที่ทำการวิจัย เรื่องธรรมาภิบาลมีน้ำหนัก สูงที่สุดในกลุ่มแนวคิดเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาองค์กรไประยะหนึ่งจนพนักงานมีความเห็น ว่าองค์กรมีธรรมาภิบาลแล้ว ก็อาจจะหันมาให้น้ำหนักกับแนวคิดการยึดหลักความพอเพียง หรือความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าได้ นอกจากนี้เมื่อนำเครื่องมือวัดเดียวกันไปใช้

วัตถุประสงค์การอื่น ๆ ณ เวลาเดียวกันก็อาจจะได้ผลลัพธ์ซึ่งเป็น
น้ำหนักของแต่ละแนวคิดที่แตกต่างกันไป ตามบริบทของ
แต่ละองค์การในขณะนั้น

ดังนั้นการวัดในลักษณะเช่นนี้จึงให้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร
ว่า ณ ขณะนั้นพนักงานกำลังให้ความสำคัญกับเรื่องใด
มากกว่าเรื่องอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารเห็นว
งค์การควรจะให้ความสำคัญกับบางเรื่องมากขึ้นก็สามารถ
ใช้การรณรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้
และตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องเหล่านั้นที่มีต่อองค์การ
มากขึ้นได้

8. อภิปรายผล

จากผลการประเมินตัวแบบซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้การ
ยอมรับหลักปฏิบัติทั้ง 11 ข้อ สะท้อนให้เห็นว่าหลักการส่วน
หนึ่งที่ถูกวิจัยประยุกต์มาจากทฤษฎีองค์การแห่งความเป็นเลิศ
ของ Thomas J. Peters และ Robert Waterman Jr. อัน
ได้แก่หลักความใกล้ชิดกับลูกค้า หลักการเพิ่มผลิตภาพของ
พนักงาน และหลักการทำแต่ธุรกิจที่ชำนาญและเกี่ยวเนื่อง ซึ่ง
ทั้งสองได้เคยศึกษาไว้เมื่อกว่า 30 ปีมาแล้ว ยังคงได้รับการ
ยอมรับและสามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน

ในขณะที่เดียวกันผลการประเมินตัวแบบยังได้สะท้อน
ให้เห็นว่าหลักการจัดการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นไม่นานมานี้เช่น
หลักการเรียนรู้และจัดการความรู้ หลักธรรมาภิบาล หลัก
ความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความพอเพียง ก็ได้รับการ
ยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างความเป็นเลิศ
ขององค์การในยุคปัจจุบันเช่นกัน โดยเฉพาะการสร้างควม
เป็นเลิศที่ยั่งยืน ซึ่ง Peters และ Waterman มิได้ค้นพบใน
เวลานั้น โดยเฉพาะหลักการเรียนรู้และจัดการความรู้ หลัก
ธรรมาภิบาล และหลักความพอเพียง ซึ่งค่าคะแนนความ
คิดเห็นที่วัดได้จากพนักงานกลุ่มตัวอย่างอยู่ในลำดับต้น ๆ คือ
ลำดับที่ 2, 3, และ 5 ตามลำดับ จากหลักปฏิบัติทั้งหมด 11
ข้อ สะท้อนให้เห็นว่าหลักการเหล่านี้เป็นเรื่องที่พนักงาน กสท.
ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศในองค์การของพวกเขา
อย่างมาก เมื่อเทียบกับหลักการอื่น ๆ เช่นเรื่องผลิตภาพ
ของพนักงาน ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การเป็นต้น

9. สรุป และ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหาร
จัดการองค์การในอดีตที่ผ่านมา ประกอบกับการวิเคราะห์
องค์การ อันประกอบด้วยการศึกษาสภาพปัญหาที่สำคัญ
และแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศที่มีความ
เหมาะสมกับ กสท. ซึ่งเป็นองค์การที่เป็นกรณีศึกษา

อย่างไรก็ตามตัวแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้มี
ลักษณะเป็นทฤษฎีจากเบื้องล่าง (grounded theory) อันเป็น
ลักษณะทั่วไปของข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้เขียน
จึงไม่สามารถกล่าวอ้างได้ว่าตัวแบบดังกล่าวสามารถนำไปใช้
ได้เป็นการทั่วไป จนกว่าจะได้มีการพิสูจน์เชิงประจักษ์กับ
องค์การอื่น ๆ ก่อน ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษา
เพิ่มเติมในอนาคต โดยการนำตัวแบบดังกล่าวไปทดสอบกับ
องค์การอื่น ๆ (generalization) เพื่อให้ตัวแบบที่นำเสนอ
สามารถนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไป หรืออาจนำตัวแบบนี้ไป
เทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้กับการสร้างความเป็นเลิศของ
องค์การอื่น ๆ ที่มีบริบทแตกต่างกัน ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งการ
พัฒนาต่อยอดความรู้ทางวิชาการและเป็นประโยชน์ในทาง
ปฏิบัติต่อองค์การอื่น ๆ ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ศ.ดร.กระมล ทองธรรมชาติ
รศ.ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ รศ.ดร.วันชัย วัชรวิ
ชาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอัน
ทรงคุณค่า ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงาน กสท. ทุกท่านที่
ได้กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ และ
ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ในโครงการปริญญาเอกปรัชญาดุษฎี
บัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยสยามทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ
ผู้เขียนจนกระทั่งงานวิจัยสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] EFQM. The EFQM Excellence Model. [online]
available from <http://www.efqm.org/> (25/10/2550)
- [2] Robbins, S. P., and Coulter, M. Management. (9th
edition). New Jersey: Pearson Education, 2007.