

การเทียบสมรรถนะ 360 องศา : เครื่องมือสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมสมรรถนะสูง 360° Benchmarking : High-Performance Innovative Organization Tools

อาศิรา ราชเวียง^{1*}, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล², ปัทมนันท์ ทิรัญธีรวัฒน์³,
อนันต์ ศิลปี⁴ และ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ⁵

^{1*}คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{2,3,4}สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก

⁵วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Email: ^{1*}bpattaya@hotmail.com, ²suriya.wac@rmutr.ac.th, ³2562drnun@gmail.com,

⁴sinlapee@gmail.com, ⁵phongsak.pha@rmutr.ac.th

*Corresponding author, email: bpattaya@hotmail.com

Received: Sep 15, 2021 Accepted: Oct 30, 2021, Published: Dec 20, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการเทียบสมรรถนะ 360° ซึ่งเป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้มีสมรรถนะสูง โดยกล่าวถึงแนวคิดการดำเนินธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งองค์กรธุรกิจควรมีเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มศักยภาพให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันอย่างเสรี การเทียบสมรรถนะ 360° เริ่มจากการทราบแหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูล ความเกี่ยวข้องของข้อมูลกับเป้าหมาย การวางแผน และการนำไปใช้งานจริงเพื่อตรวจสอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการ เทคนิคการเทียบสมรรถนะ 360° ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา การจัดการความรู้ การวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์ความไวและความเสี่ยง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมินสมรรถนะสัมพันธ์ การเสริมศักยภาพการเรียนรู้ การประสานงานและสื่อสารสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจและมีส่วนร่วม รวมถึงการนำไปใช้งาน ในแวดวงอุตสาหกรรมนั้นมีการกล่าวถึงและใช้วิธีการนี้มากกว่า 20 ปี ดังกรณีศึกษาของบริษัท Xerox กับกระบวนการ PAIA บทความนี้ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการเทียบสมรรถนะ 360° และกระบวนการทั้งหมดรวมถึงจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเทียบสมรรถนะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการทำให้โครงการระยะสั้นประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว และการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรทางการศึกษา และอื่น ๆ ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นได้อีกด้วย

คำสำคัญ: การเทียบสมรรถนะ 360°, องค์กรแห่งนวัตกรรม, สมรรถนะสูง

Abstract

The objective of this article is to present 360O benchmarking, a powerful innovative organizational tool. It discusses the concept of doing business in the digital economy era, where business organizations should have important tools to increase the potential of the organization to be efficient and survive in the midst of free competition. The 360O benchmarking begins with knowing the source of information, data collection methods, the relevance of the data to the planning and implementation goals to determine the success or failure of the process. The 360O benchmarking technique consists of setting goals and development directions, knowledge management, competitive analysis, sensitivity, and risk analysis, strategic planning, relative competency assessment, enhancing the capacity of learning, coordination, and communication, motivation, and participation including its application. In the industrial section, the benchmark has been used for more than 20 years for example in the case study of Xerox with the PAIA process. This article will help readers understand how to compare modern competencies and the whole process of the 360 benchmarking, including ethics. It will be a useful tool for organizational development in accordance with 360O management methods in the digital economy era. In short, performance comparisons will benefit organizations in making short-term projects successful. It also creates new corporate culture, an innovative organization, vision and long-term mission development, and sustainable growth. Moreover, it can be applied to the development of various organizations: the government, state enterprises, private organizations, educational organizations, and others for higher performance.

Keywords: 360^O Benchmarking, Innovative Organization, High Performance

แนวความคิดเทียบสมรรถนะ 360 องศา

ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกโฉมในหลายด้าน นั่นคือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศโดยการนำเอาระบบไอซีทีหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและผลงานโดยใช้เวลาน้อยลง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ

บริการต่าง ๆ เพื่อให้แข่งขันกับนานาชาติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจุบันที่การใช้อุปกรณ์สมาร์ตต่าง ๆ และการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายไร้สายความเร็วสูง (Wireless Broadband) เช่น 4G, 5G ทำให้เกิดการใช้งานในวงกว้างแม้กระทั่งในคนที่ไม่เคยใช้อินเทอร์เน็ตมาก่อน โดยก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ มากมายในแทบทุกสาขาเศรษฐกิจ (Hosseinpour et al., 2015) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรยุคใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational) นั่นคือ การนำวิธีการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ แพลตฟอร์มดิจิทัล หุ่นยนต์อัจฉริยะและระบบอัตโนมัติต่าง ๆ รวมถึงการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนและประหยัดเวลารวมถึงการวางแผนลดกำลังคน ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องสร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยเน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การที่จะพัฒนาคนได้นั้นจะต้องมีวิธีการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, 2554) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องจักร และอุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการใช้ทุนเนื่องจากเป็นยุคแห่งระบบดิจิทัลที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถรักษาและครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ซึ่งสามารถสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการความรู้มาปรับใช้กับคนในองค์กร ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้บุคลากรของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถขั้นสูง (High Potential) และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบนั่นเอง (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, 2553; Warnecke et al., 2019)

การเติบโตขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization) หรือ WTO และองค์การสากลด้านการเงินอื่น ๆ ทำให้การค้าและการแข่งขันระหว่างประเทศยิ่งทวีความสำคัญ รุนแรง และซับซ้อนขึ้นเป็นลำดับ องค์กรธุรกิจแห่งอนาคตต้องรู้จักตัวเอง การแข่งขันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจจำนวนไม่น้อยต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ สรรหาเครื่องมือและความรู้ใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อปรับสภาพให้องค์กรอยู่ในสถานะที่สามารถแข่งขันได้ (Erdil & Erbiyik, 2019) การเทียบสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยในโลกธุรกิจสมัยใหม่นั้นองค์กรอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็นำเครื่องมือนี้มาใช้มากถึง 82% มากกว่า 40 ประเทศทั่วโลก (Bogetoft, 2013; Kazançoğlu et al., 2019)

การเทียบสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนสิ่งสำคัญ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากล โดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรใด องค์กรหนึ่งนั้นไม่ได้เก่งไปทุกเรื่องและยังมียอดที่เก่งกว่าในบางเรื่อง ดังนั้นการศึกษาจาก ประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยให้ประหยัดเวลาและลดการ ดำเนินงานแบบลองผิดลองถูกลงได้ ทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์กร ของตนเอง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อีกด้วย ปัจจุบันมี การพัฒนาเครื่องมือนี้จนกลายเป็น 360° Benchmarking โดยเพิ่มเติมเทคนิคต่าง ๆ เข้าไปให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การประเมินสมรรถนะสัมพันธ์ รวมถึงการเสริมศักยภาพด้านการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความไว การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประสานงาน การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น (Garengo, 2019) ดังนั้นกล่าวได้ว่า กระบวนการ 360° Benchmarking เป็นเส้นทางลัดสู่ ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด โดยผลที่ได้รับจะทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและ มีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้้องค์กรอื่นสามารถนำวิธีการไปปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนได้โดย เลือกรสรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง ซึ่งไม่ใช่ การลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อันเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การประสานงานที่ดี และการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่นั้นเอง (Søilen & Tontini, 2013) ปัจจุบันเรื่องที่ได้รับ ความนิยมในการทำ Benchmarking ได้แก่ ระบบไอซีที การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการทั่วไป การวิเคราะห์ความไว การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการ กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ส่วนประเทศที่มีการประยุกต์ใช้มากที่สุดคือ ประเทศอังกฤษ

บทความนี้เป็นการสร้างความเข้าใจวิธีการทำ 360° Benchmarking อย่างเป็นระบบเพื่อให้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองได้ในเรื่องที่น่าสนใจโดยมีขอบเขตของเนื้อหา ได้แก่ ความหมายของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices ประเภทของ Benchmarking แนวทางและขั้นตอนการทำ 360° Benchmarking รวมถึงกรณีศึกษา ด้นแบบขั้นตอนการทำ 360° Benchmarking ของบริษัท Xerox Corporation และจรรยาบรรณของการทำ Benchmarking

ความหมายของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices

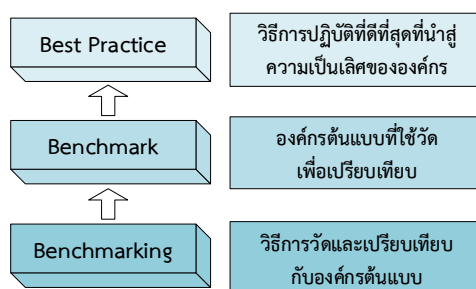
ก่อนที่จะอ่านเนื้อหาในบทความเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้เขียนจึงนิยาม ความหมายของคำว่า Benchmarking, Benchmark และ Best Practices ดังแสดงดังภาพที่ 1 ซึ่ง สามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ (Scott, 2011; Bogan & English, 2014; Garengo, 2019)

Benchmarking หมายถึง วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า ทั้งนี้เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองและมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งอาจหมายความว่า เป็นการค้นหาจุดเด่นจุดด้อยในองค์กรของเราโดยใช้วิธีเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือองค์กรที่เป็นผู้นำ จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ได้มาปรับปรุงองค์กรของเราให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

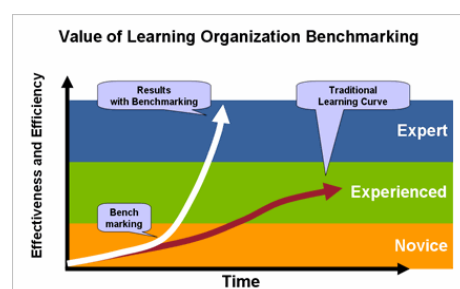
Benchmark หมายถึง เกณฑ์สมรรถนะในการเปรียบเทียบ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการวัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถ โดยมีนัยที่แสดงถึงว่าผู้ที่ดีที่สุดหรือเก่งที่สุดคือต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัด ทั้งนี้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับความสามารถของตนเอง

Best Practices หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือการปฏิบัติที่นำไปให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญก็คือ มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเห็นได้ชัด มีส่วนสำคัญที่ส่งผลการดำเนินงานเป็นเลิศ การได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ การได้รับการยอมรับจากลูกค้าและผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก ความสามารถในการทำซ้ำได้ และแสดงผลลัพธ์เชิงปริมาณที่เป็นที่ยอมรับและวัดผลได้

การทำ Benchmarking จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับระยะเวลาที่กระบวนการปกติแสดงในภาพที่ 2 โดยจะสังเกตได้ว่าการดำเนินธุรกิจด้วยการทำ Benchmarking จะทำให้เกิดการเติบโตที่รวดเร็วและเป็นการปรับปรุงองค์กรแบบก้าวกระโดดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 ความหมาย



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของ Benchmarking

โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งประเภทของ Benchmarking ได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking และ 2) การแบ่งประเภทตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ (Garengo, 2019) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking สามารถแบ่งเป็นประเภทย่อยที่เฉพาะเจาะจงได้ 4 ประเภท ได้แก่

1.1 การเปรียบเทียบศักยภาพหรือผลลัพธ์ (Performance Benchmarking or Result Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร และ 2) เป็นการเปรียบเทียบที่ให้ผลลัพธ์เชิงตัวเลขเพื่อให้องค์กรรับทราบว่าขณะนี้สถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไรและมีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน

1.2 การเปรียบเทียบกระบวนการ (Process Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง 2) เป็นที่นิยมมากเพราะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้นเขาทำได้อย่างไร และ 3) เป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) สามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ การสนับสนุน และการบริหารจัดการทั่วไป

1.3 การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือความพึงพอใจของลูกค้า (Product Benchmarking or Customer Satisfaction Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดต่อคุณลักษณะใดของสินค้า และ 2) เป็นการเปรียบเทียบที่นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

1.4 การเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ และ 2) ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีประวัติความอยู่รอดมายาวนานหรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2. การแบ่งประเภทตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ สามารถแบ่งเป็นประเภทย่อยที่เฉพาะเจาะจงได้ 4 ประเภท ได้แก่

2.1 การเปรียบเทียบภายใน (Internal Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน 2) พบทั่วไปในองค์กรชั้นนำที่มีเครือข่ายทั่วโลก และ 3) ส่วนใหญ่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งจะกลายเป็นมาตรฐานที่ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรในกลุ่มต้องปฏิบัติตาม การทำ

Benchmarking วิธีนี้ประโยชน์จะมีจำกัดเนื่องจากเป็นการเรียนรู้ในวงแคบจะไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาตัวเองในระยะเริ่มต้น

2.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการทำให้ Benchmarking กับผู้ที่เป็นคู่แข่ง (Competitor) โดยตรง 2) เป็นการแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับพื้นฐานของความสบายใจกันทั้งสองฝ่าย และ 3) ให้ผลในเชิงของการซื้อองค์กรถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจนั้น ๆ และซื้อถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนมากกว่าการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง การทำ Benchmarking อาจทำได้เพียงบางกระบวนการและอาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าไปช่วยเก็บหรือวิเคราะห์ข้อมูล วิธีนี้มุ่งหวังในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจมากกว่ามุ่งหวังที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สามารถเรียนรู้ปรับปรุงตนเอง

2.3 การเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม (Industry Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง และ 2) เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจมีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่สามารถเปรียบเทียบกันได้เพราะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเทียบแบบนี้จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาผู้เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) กับธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม ดังนั้นจะสะดวกในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุด (Camp, 2006)

2.4 การเปรียบเทียบกับสมรรถนะทั่วไปหรือตามหน้าที่ (Generic Benchmarking) หมายถึง 1) เป็นการทำให้ Benchmarking กับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้น ๆ ที่อาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิง 2) เป็นการมุ่งหวังที่จะค้นหาผู้มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด และ 3) เป็นการก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ ๆ ได้ดีที่สุด โดยให้ความรู้ใหม่ ๆ และให้มุมมองใหม่ ๆ

แนวทางและขั้นตอนการทำ 360° Benchmarking

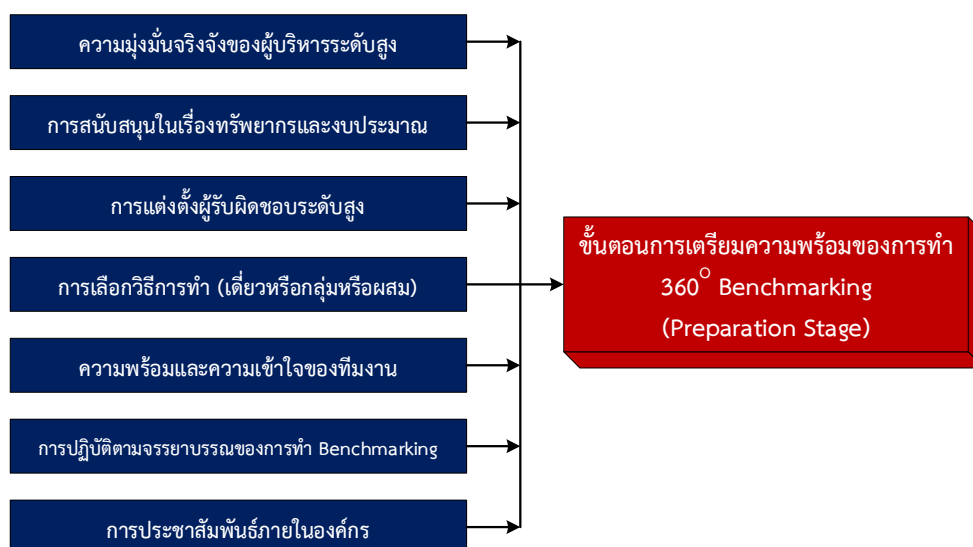
โดยทั่วไปแนวทางการทำ 360° Benchmarking สามารถเลือกทำได้ 3 แนวทาง โดยวิธีปกติได้แก่ 1) การทำ Benchmarking แบบกลุ่ม 2) การทำ Benchmarking แบบเดี่ยว และ 3) การทำ Benchmarking แบบผสมวิธี (Singh & Pandey, 2019)

1. การทำ Benchmarking แบบกลุ่ม เป็นการทำให้ Benchmarking โดยเข้าไปรวมกลุ่มกับองค์กรอื่นที่มีความต้องการที่จะทำ Benchmarking เหมือนกัน ทำให้ประหยัดเวลาในการดำเนินการและเป็นการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดี แต่ต้องฟังเสียงข้างมากของทุกองค์กรในกลุ่มว่าต้องการเน้นหรือทำ Benchmarking ในเรื่องไหน แบบไหน หากหัวข้อ Benchmarking ที่กลุ่มต้องการทำไม่ตรงกับความต้องการของเราเท่าที่ควรประโยชน์ที่ได้รับก็อาจจะน้อยลงไปด้วย

2. การทำ Benchmarking แบบเดี่ยว เป็นการที่องค์กรสามารถเลือกหัวข้อที่ตนเองมีความสนใจที่จะทำ Benchmarking ได้ รวมถึงสามารถเลือกผู้ที่จะเป็นคู่เปรียบเทียบได้ แต่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรที่เราไปขอเปรียบเทียบกับนั้นมีมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเราหรือไม่

3. การทำ Benchmarking แบบผสมวิธี เป็นการทำ Benchmarking โดยเลือกเอาข้อดีของวิธีที่ 1 และ 2 มาใช้ประโยชน์ วิธีการนี้อาจจะใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานแต่ในความเป็นจริงสามารถมององค์กรได้อย่างรอบด้านกว่า รวมถึงสามารถสร้างองค์กรใหม่ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นแบบก้าวกระโดดได้อีกด้วย

การเตรียมความพร้อมของการทำ 360° Benchmarking (Preparation Stage) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังแสดงในภาพที่ 3 ได้แก่ ความมุ่งมั่นจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง การให้การฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง การเลือกวิธีการกระทำ (เดี่ยวหรือกลุ่มหรือผสม) ความพร้อมและความเข้าใจทีมงาน การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการทำ 360° Benchmarking (Code of Conduct) และการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร



ภาพที่ 3 การเตรียมความพร้อมของการทำ 360° Benchmarking

1. ความมุ่งมั่นจริงจังของผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและเอาจริงในการนำ 360° Benchmarking มาปรับปรุงองค์กร มีการให้นโยบายที่ชัดเจน การติดตามผลอย่างใกล้ชิด รวมถึงการช่วยแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ

2. การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากร เนื่องจากต้องใช้ปัจจัยทั้งในด้านกำลังเงิน คน และเวลาในการทำกิจกรรม ผู้บริหารต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง หมายถึง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง (Benchmarking Sponsor) ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของทีม กำกับดูแล และให้ความช่วยเหลือแก่ทีม และประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและทีมงานในการรายงานความคืบหน้าของผลการทำงานเป็นระยะ ๆ ส่วนการให้การฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานภายใต้กรอบความเข้าใจและทิศทางเดียวกัน

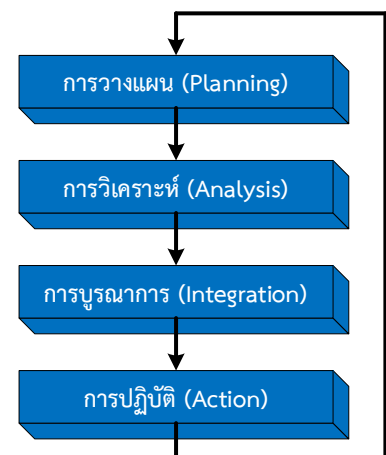
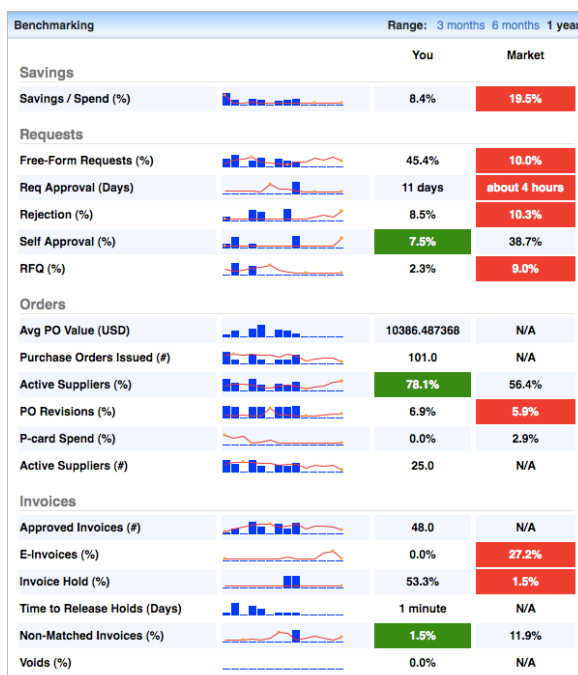
4. การเลือกวิธีการการทำ (เดี่ยวหรือกลุ่มหรือผสม) หมายถึง หากเป็นแบบกลุ่มต้องเข้าไปรวมกลุ่มกับองค์กรอื่น หากเป็นแบบเดี่ยวก็ต้องวางแผนว่าจะเริ่มต้นดำเนินการอย่างไร

5. ความพร้อมและความเข้าใจของทีมงาน หมายถึง การพิจารณาว่าบุคลากรมีความพร้อมมากน้อยเพียงไรและมีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่เสียก่อน

6. การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการทำ Benchmarking (Code of Conduct) หมายถึง ทีมงาน Benchmarking ควรทำความเข้าใจศึกษาถึงจรรยาบรรณของการทำ Benchmarking ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการปฏิบัติ

7. การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร หมายถึง การให้ความรู้และเน้นย้ำประเด็นสำคัญว่าทำไมต้องทำ Benchmarking องค์กรและพนักงานจะได้ประโยชน์อย่างไร และเป็นการสร้างความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น

ปัจจุบันมีองค์กรเชี่ยวชาญมากมายที่ให้คำปรึกษาในการทำ 360° Benchmarking รวมถึงมีการพัฒนาซอฟต์แวร์สำเร็จรูป โดยเฉพาะ (Hungund & Mani, 2019) ซึ่งทำให้วิธีการนี้เป็นที่นิยมและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างผลลัพธ์ของการทำ 360° Benchmarking แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวอย่างผลลัพธ์ของการทำ Benchmarking ด้วยซอฟต์แวร์ ภาพที่ 5 PAIA Process

กรณีศึกษาขั้นตอนการทำ 360° Benchmarking ของบริษัท Xerox Corporation

องค์กรที่นำเอาวิธีการ Benchmarking มาใช้เป็นองค์กรแรกก็คือ Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจาก Xerox เป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสารและเครื่องพิมพ์ ในขณะนั้นประสบปัญหาการตลาดอย่างรุนแรง โดยไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารจากประเทศญี่ปุ่นที่มีราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและมีคุณภาพที่ดีกว่าได้ Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงองค์กร และ Benchmarking ก็คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอของนักวิชาการและที่ปรึกษา ท้ายที่สุดทำให้ Xerox สามารถกลับมาเป็นผู้นำทางการตลาดได้อีกครั้งในเวลาที่รวดเร็ว ปัจจุบัน Xerox ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำในการผลิตเครื่องใช้สำนักงานครบวงจรระดับโลก โดย Xerox ได้นำรูปแบบของ 360° Benchmarking มาใช้เพิ่มเติมจึงทำให้บริษัทมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเป็นลำดับ (Xerox Corporation, 2021) ต่อมาบริษัทชั้นนำของโลกก็ได้สนใจและนำ Benchmarking มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและประสบความสำเร็จเช่นกัน อาทิเช่น AT&T, Dupont, General Electric (GE), General Motor (GM) และ Motorola เป็นต้น

ขั้นตอนการทำ 360° Benchmarking ของทีมงาน Xerox Corporation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การวิเคราะห์ 3) การบูรณาการ และ 4) การปฏิบัติ หรือเรียกว่ากระบวนการ PAIA Process แสดงดังภาพที่ 5

1. การวางแผน (Planning) ขั้นตอนหลักการวางแผนประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดหัวข้อการทำ 360° Benchmarking 2) การกำหนดองค์กรที่จะเปรียบเทียบ และ 3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล

1.1 การกำหนดหัวข้อการทำ 360° Benchmarking โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์กรของตนเองจากมุมมองภายในที่เป็นประเด็นสำคัญภายในองค์กร (Internal Standpoint of Productivity) และจากมุมมองภายนอกองค์กรที่มาจากลูกค้า (External Standpoint of Customer) โดยอาศัยข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลการตลาด กำไร ขาดทุน คุณภาพสินค้าและบริการ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลการประเมินจากลูกค้า และอื่น ๆ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การตัดสินใจว่าควรทำ 360° Benchmarking ควรเริ่มที่ประเด็นใดก่อน

1.2 การกำหนดองค์กรที่จะเปรียบเทียบ เป็นการกำหนดองค์กรเปรียบเทียบหรือการคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้เปรียบเทียบข้อมูลกับเรา โดยการจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบและการคัดเลือกองค์กร ซึ่งมีข้อกำหนดของการเลือกองค์กร ได้แก่ 1) ผู้ที่อยู่ภายในกลุ่มองค์กรเดียวกันหรือเครือข่ายเดียวกัน (Internal), 2) องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นคู่แข่งโดยตรง

(Competitive), 3) องค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง (Industry) และ 4) องค์กรที่อยู่คนละกลุ่มอุตสาหกรรม (Generic)

โดยอาจมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกองค์กร ได้แก่ 1) ขนาด (Size) โดยดูว่าองค์กรนั้นมีขนาดเดียวกับเราหรือไม่ ต้องการขนาดขององค์กรขนาดใด 2) กลุ่มอุตสาหกรรม (Type of Industry) กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นคือกลุ่มไหน เหมือนหรือแตกต่างกับเรา และเราต้องการองค์กรที่อยู่ในกลุ่มใด 3) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โดยพิจารณาจากลักษณะโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นอย่างไรและแตกต่างกับเรามากหรือไม่ 4) ระดับของเทคโนโลยี (Technology) ระดับของเทคโนโลยีใกล้เคียงกันหรือไม่ ปรับให้เข้ากันได้หรือไม่ และเราต้องการเทคโนโลยีระดับใด 5) คุณลักษณะของสินค้าและบริการ (Product and Service) ชนิดของสินค้าและบริการมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรและแบบใดที่เราต้องการ 6) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) รูปแบบความต้องการของลูกค้าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร รวมถึงความคาดหวังที่ลูกค้ามีต่อองค์กรเหมือนหรือต่างกันอย่างไร 7) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร 8) รางวัล/การยอมรับ (Rewarding and Recognition) องค์กรนั้น ๆ ได้รับรางวัลและการชมเชยหรือการยอมรับอะไรบ้าง และ 9) สถานที่ตั้ง (Location) ว่าอยู่ที่ไหน ใกล้หรือไกลจากเราเพียงใด

1.3 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล เป็นการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และต้องวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยต้องตัดสินใจเป้าหมายของข้อมูลและชนิดของข้อมูลจะเป็นอย่างไร ข้อมูลแบบไหนที่ต้องการ จะสามารถสืบค้นหาข้อมูลนั้นได้อย่างไร และมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือได้แค่ไหน

การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Mapping) จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ของตนเองในปัจจุบัน และศึกษาดูว่าอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF of Process) ของกระบวนการนั้น ๆ ผลของการวิเคราะห์ KPI และ CSF คือสิ่งสำคัญที่จะนำมาเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นคำถามเพื่อที่จะใช้ถามผู้ที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับเราและต้องคำนึงว่าใครจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ที่สำคัญข้อคำถาม (Questionnaire) ควรเป็นคำถามที่เน้นถามในเรื่องวิธีปฏิบัติมากกว่าคำถามที่มุ่งเน้นเรื่องของตัวเลข เนื่องจากการที่มุ่งเน้นแต่ตัวเลขจะทำให้ทราบแค่ว่าเขาดีกว่าเรามากน้อยแค่ไหน แต่จะไม่ทำให้เราทราบถึงวิธีการปฏิบัติว่าเขาทำได้อย่างไร การที่ทราบแค่ตัวเลขประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถนำกลับมาเป็นข้อมูลให้แก่ตัวเราเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรได้

การเก็บข้อมูลควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) นั่นคือ มีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายแบบควบคู่กันไปทั้งจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Primary) และ

ปฐมภูมิ (Secondary) และควรคาดคะเนถึงผลที่จะได้จากการเก็บข้อมูลล่วงหน้าด้วย ทั้งนี้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติ/ดำเนินงาน ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) จะเป็นข้อมูลที่เป็นตัวเลข การได้ทราบผลของข้อมูลในเชิงปริมาณจะทำให้ทราบถึงช่วงห่างระหว่างตัวเราและคู่แข่งเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร ส่วนการได้ทราบข้อมูลในเชิงคุณภาพจะทำให้ทราบถึงวิธีการว่าทำอย่างไรถึงได้ผลเช่นนั้น ดังนั้นการทำ 360° Benchmarking เพื่อจะปรับปรุงองค์กรควรพิจารณาวิธีการเก็บข้อมูลโดยเน้นที่ข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เพราะการที่ทราบเพียงตัวเลขอย่างเดียวก็ไม่สามารถนำไปปรับปรุงองค์กรได้เช่นกัน หลังจากนั้นอาจจะใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

2. การวิเคราะห์ (Analysis) ขั้นตอนหลักการวิเคราะห์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การหาช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับด้วย (Determine Current Performance Gap) และ 2) การคาดคะเนความแตกต่างกับคู่แข่งเปรียบเทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Project Future Performance Levels) โดยที่

2.1 การหาช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับด้วย เป็นการหาช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับและคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) ทำให้ทราบว่าประสิทธิภาพหรือความสามารถของเราห่างจากคู่แข่งหรือผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับมากน้อยเพียงใด (Bi, 2017) การเปรียบเทียบข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อหาว่าใครเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติได้ดีที่สุดและควรคำนึงว่าเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้หรือไม่ หากเปรียบเทียบกันไม่ได้ ควรมีการนำมาปรับให้เปรียบเทียบกันได้เสียก่อน (Normalizing Data) ส่วนการวิเคราะห์จะต้องมุ่งเน้นที่จะค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่าคู่แข่งเปรียบเทียบทำอะไรจึงสามารถสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้เกิดขึ้นได้ อะไรคือเบื้องหลังของความสำเร็จ ปัจจัยหรือกิจกรรมใดที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือเคล็ดลับของความสำเร็จ (Enabler) เป็นต้น (Ashuri et al., 2019)

2.2 การคาดคะเนความแตกต่างกับคู่แข่งเปรียบเทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจคำนวณถึงช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลา 3-5 ปี หรืออาจสามารถทำการประเมินคาดการณ์ได้ถึง 6-10 ปี ก็เป็นหนทางที่ดีไม่น้อย

3. การบูรณาการ (Integration) ขั้นตอนหลักการบูรณาการประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาสื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ (Communicate Benchmark Findings & Gain Acceptance) และ 2) การตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกัน (Establish Functional Goals) โดยทั้งสองจะเป็นขั้นตอนของการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาสื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกัน

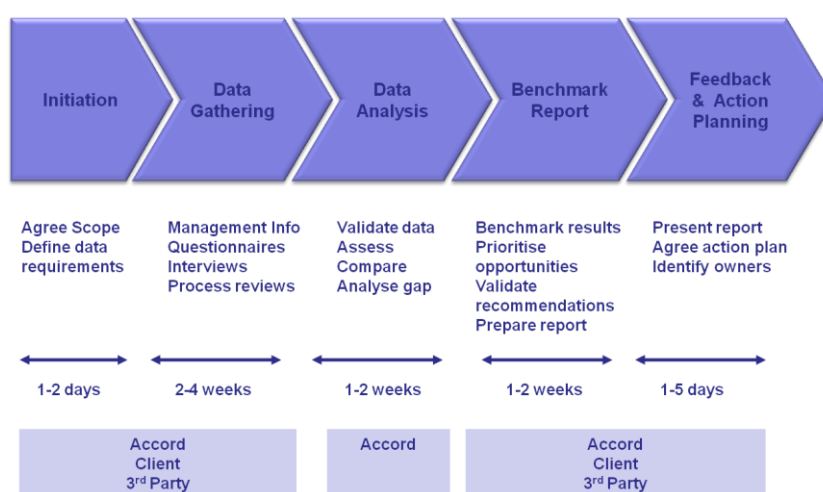
4. การปฏิบัติ (Action) ขั้นตอนหลักการปฏิบัติประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การนำผลทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans), 2) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติการควบคุม และกำกับดูแล (Implement Specific Actions & Monitor Progress) และ 3) การสอบทวนผลโดยเทียบกับผู้ที่ดีที่สุด (Recalibrate Benchmarks)

4.1 การนำผลทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ เป็นการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว การจัดทำแผนต้องมีการระบุถึงบุคคลผู้รับผิดชอบ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผู้ดำเนินการ งบประมาณ วิธีที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้า รวมทั้งระยะเวลาที่แผนเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจน ส่วนการเขียนแผนต้องมีการเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลังเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติได้

4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การควบคุม และกำกับดูแล เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การปฏิบัติอาจมีการแต่งตั้งทีมงาน (Implementation Team) เพื่อดำเนินการตามแผนโดยเฉพาะก็ได้ ส่วนการติดตามผลควรมีการระบุถึงวิธีการและความถี่ที่แน่นอนในการติดตาม หรืออาจมีการแต่งตั้งทีมงานขึ้นมาเป็นผู้ติดตามและกำกับผลโดยตรงก็ได้

4.3 การสอบทวนผลโดยเทียบกับผู้ที่ดีที่สุด เป็นการสอบทวนผลโดยเทียบกับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่เปรียบเทียบ โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายหรือยัง Benchmark ดีขึ้นหรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ ควรหาคู่เปรียบเทียบเพิ่มหรือไม่ สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ 360° Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร อะไรคือจุดอ่อนและอะไรคือจุดที่ต้องปรับปรุงด่วนที่สุด

ผู้เขียนขอเสนอแผนภูมิระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำ 360° Benchmarking ที่มีประสิทธิภาพแสดงดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แผนภูมิระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำ 360° Benchmarking ที่มีประสิทธิภาพ

จรรยาบรรณของการทำ Benchmarking (Code of Conduct)

The International Benchmarking Clearinghouse, American Productivity & Quality Center (APQC) เป็นหน่วยงานของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ รวมทั้งกิจกรรมการทำ Benchmarking โดยได้บัญญัติจรรยาบรรณประกอบด้วย 8 หัวข้อ ดังนี้ (American Productivity & Quality Center, 2002)

1. หลักการด้านกฎหมาย (Principle of Legality) ประกอบด้วย (1) หากมีข้อสงสัยว่าการดำเนินการจะถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ ให้ปรึกษาที่ปรึกษาด้านกฎหมายเสียก่อน (2) หลีกเลี่ยงการสนทนาหรือกิจกรรมใด ๆ ที่อาจนำไปสู่ผลประโยชน์จากการกีดกันทางธุรกิจ การวางแผนการตลาด และ/หรือการหาลูกค้า การกำหนดราคา การตกลงซื้อขาย การประมูลหรือการให้สินบน และไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลในเรื่องต้นทุนกับคู่แข่ง หากต้นทุนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดราคา (3) ละเว้นการใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความลับทางธุรกิจ ซึ่งรวมทั้งการเปิดเผยความลับหรือการทำให้ความลับถูกเปิดเผย และจะต้องไม่เปิดเผยหรือใช้ความลับทางธุรกิจที่ได้มาอย่างไม่ถูกต้องด้วย และ (4) ในฐานะที่ปรึกษาหรือองค์กรที่ทำ Benchmarking จะต้องปกปิดแหล่งที่มาของข้อมูลก่อน จึงจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทำ Benchmarking ไปเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบได้

2. หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Principle of Exchange) ประกอบด้วย (1) เต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในรูปแบบและชนิดเดียวกันกับที่ขอจากคู่แข่งเปรียบเทียบ (2) ต้องชี้แจงและสื่อวัตถุประสงค์และความคาดหวังให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดประโยชน์ร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และ (3) แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นจริงและสมบูรณ์

3. หลักการด้านความลับ (Principle of Confidentiality) ประกอบด้วย (1) รักษาข้อมูลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking เป็นความลับ และจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้รับให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำ Benchmarking นั้น ๆ ก่อนได้รับการยินยอมจากองค์กรที่ให้ข้อมูล และ (2) ไม่เปิดเผยชื่อขององค์กรที่ทำ Benchmarking ด้วยให้ผู้อื่นทราบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากองค์กรนั้น ๆ เสียก่อน

4. หลักการด้านการใช้ข้อมูล (Principle of Lease) ประกอบด้วย (1) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำ Benchmarking ตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งแก่คู่แข่งเปรียบเทียบ (2) การใช้หรือสื่อข้อมูลหรือวิธีปฏิบัติที่มีอยู่คู่แข่งเปรียบเทียบอยู่ด้วยนั้นต้องได้รับอนุญาตจากคู่แข่งเปรียบเทียบก่อน และ (3) ไม่นำรายชื่อบุคคลที่ติดต่อหรือข้อมูลในการติดต่อที่ได้จาก International Benchmarking Clearinghouse ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นนอกเหนือจากการทำ Benchmarking และการสร้างเครือข่าย

5. หลักการด้านการติดต่อ (Principle of Contact) ประกอบด้วย (1) เคารพวัฒนธรรมองค์กรของคู่แข่งเปรียบเทียบและดำเนินการตามขั้นตอนที่ตกลงร่วมกัน (2) ติดต่อผ่านบุคคล/ช่องทางที่คู่แข่งเปรียบเทียบกำหนดให้ถ้าคู่แข่งเปรียบเทียบต้องการ (3) ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบในการติดต่อ

จะต้องได้รับการยินยอมจากคู่เปรียบเทียบกับ (4) ไม่เปิดเผยชื่อของบุคคลที่ติดต่อก่อนได้รับการยินยอมจากบุคคลดังกล่าว และ (5) หลีกเลี่ยงการเปิดเผยชื่อบุคคลที่ติดต่อในที่สาธารณะโดยไม่ได้รับอนุญาตจากบุคคลดังกล่าว

6. หลักการด้านการเตรียมตัว (Principle of Preparation) ประกอบด้วย (1) เตรียมตัวให้พร้อมก่อนติดต่อกับคู่เปรียบเทียบกับเพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำ Benchmarking อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) เตรียมตัวให้พร้อมล่วงหน้าก่อนแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อจะได้ใช้เวลาของคู่เปรียบเทียบกับอย่างคุ้มค่าที่สุด และ (3) ส่งกำหนดการและคำถามให้คู่เปรียบเทียบกับก่อนการไปเยี่ยมชมเพื่อช่วยให้คู่เปรียบเทียบกับมีเวลาเตรียมตัวมากขึ้น

7. หลักการด้านการทำให้สำเร็จ (Principle of Completion) ประกอบด้วย (1) ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำกับคู่เปรียบเทียบกับให้ทันเวลา (2) ทำ Benchmarking ให้เสร็จเรียบร้อยตามขั้นตอนและระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ร่วมกับคู่เปรียบเทียบกับ และ (3) ทำ Benchmarking ให้เสร็จเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกันไว้ร่วมกับคู่เปรียบเทียบกับ

8. หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ (Principle of Understanding and Action) ประกอบด้วย (1) เข้าใจถึงสิ่งที่คู่เปรียบเทียบกับต้องการให้เราปฏิบัติต่อเขา (2) ปฏิบัติต่อคู่เปรียบเทียบกับตามที่เขาต้องการ และ (3) เข้าใจและใช้ข้อมูลตามวิธีการที่คู่เปรียบเทียบกับต้องการให้ใช้

สำหรับกรณีของการทำ 360° Benchmarking ก็ยังคงใช้หลักการของจรรยาบรรณเดียวกันในการนำมาเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมสมรรถนะสูง

ประโยชน์และแนวทางของการทำ 360° Benchmarking

360° Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากการทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดและขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันมีการทำ 360° Benchmarking ทัวทั้งองค์กร ดังนั้นกระบวนการ 360° Benchmarking จึงได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผลที่พอสรุปได้ตามแนวทางดังนี้ (Staiger et al., 2018) (1) ช่วยสร้างเป้าหมายให้กับการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร (2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (3) ช่วยในด้านการปรับปรุงคุณภาพอันเนื่องมาจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการปฏิบัติให้ดีขึ้น (4) ช่วยในด้านการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรทั้งทฤษฎีและปฏิบัติเกี่ยวกับคุณภาพเพื่อมุ่งสู่องค์กรระดับโลก (World Class) (5) ช่วยสร้างและส่งเสริมความสามัคคีเพราะเปิดโอกาสให้บุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กร (6) ส่งเสริมความใส่ใจต่อลูกค้า คู่ค้า และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (7) ยกระดับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมั่นคงท่ามกลาง

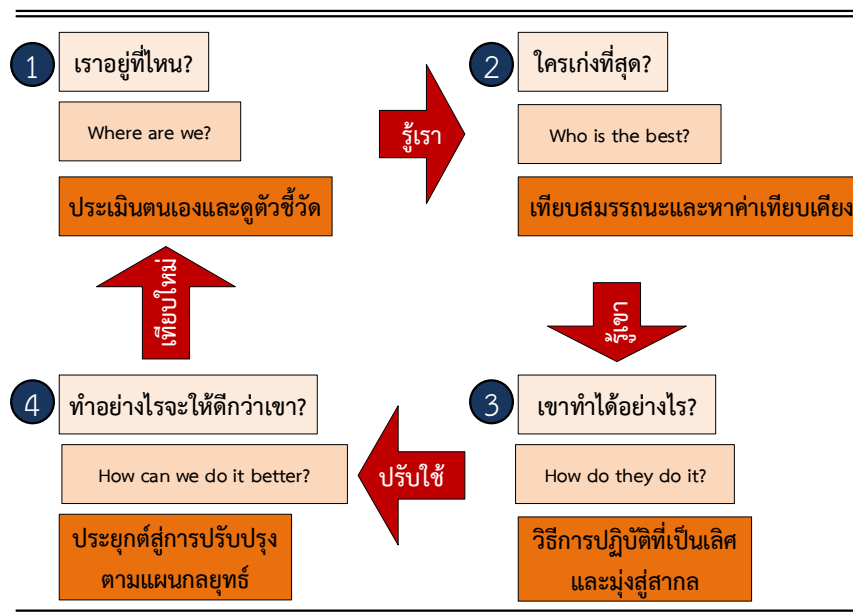
ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (8) การปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดและเป็นเส้นทางลัดที่จะพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (9) เครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ในองค์กร และการมุ่งไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (10) สร้างแรงบันดาลใจให้กับการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุข

ส่วนสาเหตุหลักที่ทำให้การทำ 360° Benchmarking ในองค์กรประสบอุปสรรคหรือความล้มเหลวมีหลายประการ ได้แก่ (1) ปัญหาด้านข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบ เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลของตนโดยเฉพาะกับคู่แข่ง ดังนั้นการหาข้อมูลมาใช้เปรียบเทียบจึงเป็นเรื่องยาก (2) ผู้ประกอบการไม่รู้ปัญหาที่แท้จริงของตนเอง ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่าจะเปรียบเทียบกับอะไร (3) คัดเลือกแม่แบบที่ไม่เหมาะสม โดยองค์กรควรเลือกคู่เปรียบเทียบที่ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไปนักซึ่งจะช่วยให้องค์กรเห็นข้อแตกต่างได้อย่างชัดเจน (4) ไม่เข้าใจการทำ 360° Benchmarking อย่างแท้จริง ผู้ประกอบการคิดว่าเป็นการลอกกระบวนการ วิธีการของแม่แบบมาใช้ โดยขาดการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน และ (5) ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้เกิดการเปรียบเทียบอย่างจริงจัง

สรุป

การใช้ 360° Benchmarking เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธุรกิจสมัยใหม่ ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจะทำให้องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายที่ตรงกับความเป็จริงได้มากที่สุด สามารถเพิ่มผลิตภาพขององค์กร องค์กรมองตัวเองได้ดีขึ้น ทราบถึงสมรรถนะของตนเองเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การลดระยะเวลาในการผลิต/ให้บริการ การลดของเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การส่งมอบ และการลดต้นทุน นั่นคือ การนำ 360° Benchmarking มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรต้องสามารถเข้าใจถึงกระบวนการอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นการสร้างความเข้าใจในหลักการ วิธีการ และผลที่จะได้รับขององค์กรและบุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (2) สะท้อนภาพกระบวนการและหน้าที่ (Mirror & Function) เป็นการสะท้อนภาพกระบวนการ ทั้งกระบวนการหลักและสนับสนุนขององค์กร ทำให้มองเห็นภาพโครงสร้างองค์กร ภาพของกิจกรรมกระบวนการและข้อมูลในองค์กร ผังกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Mapping) การทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละบทบาท (3) กำหนดช่วงเวลาและวิเคราะห์ (Time & Analysis) เมื่อทราบกระบวนการทางธุรกิจและกิจกรรมที่เชื่อมต่อกันในกระบวนการแล้ว การวิเคราะห์องค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่ใช้ทั้งหมดในกิจกรรมรวมถึงความไวและความเสี่ยง ทำให้สามารถสรุปได้ว่าจุดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นนั้นอยู่ที่ใดในกระบวนการ (4) การปรับปรุงองค์กร (Improvement) เป็นการปรับปรุงองค์กรโดยนำ

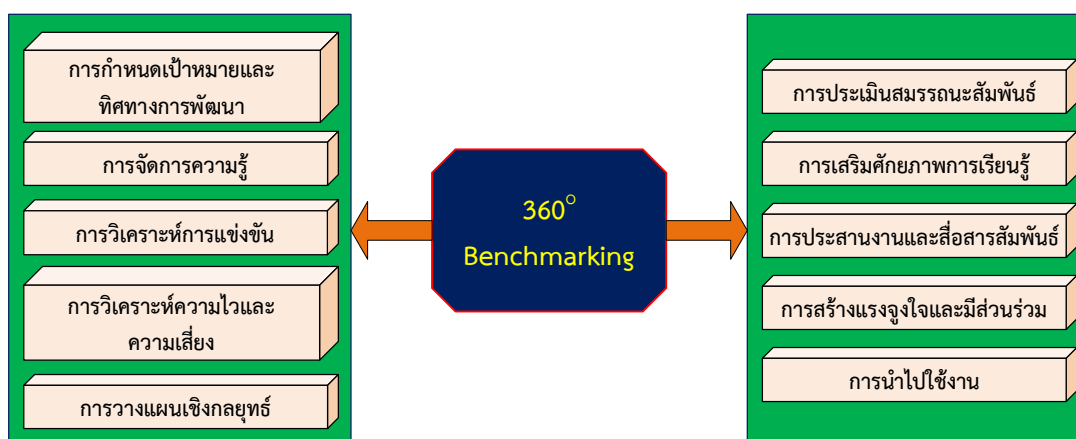
เครื่องมือการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ มาใช้ เช่น Benchmarking โดยมองที่ประเด็นสำคัญ คือ เราอยู่ที่ไหน? ใครเก่งที่สุด? เขาทำได้อย่างไร? และ ทำอย่างไรให้ดีกว่าเขา? ดังกรอบแนวคิดดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการทำ Benchmarking 360°

นอกจากนี้ จากการสังเคราะห์แนวคิดและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถมีบทสรุปที่น่าสนใจของการทำ 360° Benchmarking ได้ว่า (1) ไม่ว่าคุณจะอยู่ในธุรกิจไหนก็สามารถทำ 360° Benchmarking ได้ (2) การทำ 360° Benchmarking ไม่ใช่แค่การแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และ (3) เมื่อไรก็ตามที่คุณทำ 360° Benchmarking แล้วพบว่า “คุณเก่งกว่า” นั้นแสดงว่า คุณกำลังเปรียบเทียบตนเองกับองค์กรที่ไม่เหมาะสม

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีรวมถึงทฤษฎีของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นองค์ประกอบของการทำ 360° Benchmarking ที่มีประสิทธิภาพมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนา (2) การจัดการความรู้ (3) การวิเคราะห์การแข่งขัน (4) การวิเคราะห์ความไวและความเสี่ยง (5) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (6) การประเมินสมรรถนะสัมพันธ์ (7) การเสริมศักยภาพการเรียนรู้ (8) การประสานงานและสื่อสารสัมพันธ์ (9) การสร้างแรงจูงใจและมีส่วนร่วม และ (10) การนำไปใช้งาน แสดงดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 องค์ประกอบของการทำ 360° Benchmarking

เอกสารอ้างอิง

- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2553). *ระบบไอซีทีและการจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Witty.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. (2554). การจัดการความรู้: เครื่องมือพัฒนาองค์กรตามแนวทางการบริหารสมัยใหม่. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 3(1), มกราคม-มีนาคม. 151-168.
- Ashuri, B., Wang, J., Shahandashti, M., & Baek, M. (2019). A Data Envelopment Analysis (DEA) Model for Building Energy Benchmarking. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(4), 747-768.
- American Productivity & Quality Center. (2002). *Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. Texas : American Productivity and Quality Center.
- Bi, H.H. (2017). Multi-Criterion and Multi-Period Performance Benchmarking of Products and Services: Discovering Hidden Performance Gaps. *Benchmarking: An International Journal*, 24(4), 934-972.
- Bogan, E.C., & English, J.M. (2014). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. Canadian: McGraw-Hill Publisher.
- Bogetoft, P. (2013). *Performance Benchmarking (Measuring and Managing Performance)*. New York: Springer Science+Business Media.
- Camp, C.R. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Productivity Press Publisher. London: Taylor & Francis Group.

- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking. *ScienceDirect, Procedia Computer Science*, 158, 705–714.
- Garengo, P. (2019). Benchmarking. Sartor, M. and Orzes, G. (Ed.) *Quality Management: Tools, Methods, and Standards, Emerald Publishing Limited*, 91-107.
- Hosseinpour, A., Peng, Q., & Gu, P. (2015). A Benchmark-Based Method for Sustainable Product Design. *Benchmarking: An International Journal*, 22(4), 643-664.
- Hungund, S., & Mani, V. (2019). Benchmarking of Factors Influencing Adoption of Innovation in Software Product SMEs: An Empirical Evidence from India. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1451-1468.
- Kazançoğlu, Y., Özbiltekin, M., & Özkan-Özen, Y.D. (2019). Sustainability Benchmarking for Logistics Center Location Decision: An Example from an Emerging Country. *Management of Environmental Quality*, 31(5), 1239-1260.
- Scott, R. (2011). *Benchmarking: A Literature Review*. Academic Excellence, Centre for Learning & Development, Edith Cowan University, 1-14.
- Singh, G., & Pandey, N. (2019). Revisiting green packaging from a cost perspective: The remanufacturing vs new manufacturing process. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 1080-1104.
- Søilen, K., & Tontini, G. (2013). Knowledge Management Systems and Human Resource Management Policies for Innovation Benchmarking: a Study of ST Ericsson. *International Journal of Innovation Science*, 5(3), 159-172.
- Staiger, R.D., Schwandt, H., Puhon, M.A., & Clavien, P.A. (2018). *Improving Surgical Outcomes through Benchmarking*. New Jersey : John Wiley & Sons. Inc., United State of America.
- Warnecke, D., Wittstock, R., & Teuteberg, F. (2019). Benchmarking of European Smart Cities – a Maturity Model and Web-Based Self-Assessment Tool. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(4), 654-684.
- Xerox Corporation, (2021). *Benchmarking Approaches*. Access on: 25 June 2021. Available from: <http://www.xerox.com>