

ปภิกษะวักย: แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรชุมชนที่มีขีดสมรรถนะสูงในการพัฒนาชุมชน

สุพัตรา ยอดสุรางค์*

ภายใต้สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนในชุมชน ซึ่งบางปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาโดยลำพังได้ จะต้องอาศัยบุคคลอื่นหรือพลังจากกลุ่ม องค์กร เครือข่ายที่มีอยู่ในชุมชนเข้ามาช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเหล่านั้น นอกจากนี้ การรวมกลุ่มกันยังเป็นพลังในการต่อรองอำนาจหรือผลประโยชน์ให้แก่ชุมชนนับได้ว่า การมีกลุ่มหรือองค์กรในชุมชน มีความสำคัญต่อชุมชนอย่างมาก ดังนั้น การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มหรือองค์กรจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาชุมชน

องค์กรชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของผู้นำขององค์กรจะต้องปกครองแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจช่วยเหลือ มีความสามารถในการมองเห็นถึงปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรได้ อีกทั้งมีความสามารถในการระดมให้ประชาชนและองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาชุมชนและพัฒนาชุมชนได้ (Techaatik et al., B.E.2553: 16)

หลักการขององค์กรชุมชนเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรชุมชนในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณ มีความสำนึกรักชุมชน รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความซื่อสัตย์ และประสานงานได้ ขอบเขตการดำเนินงานพัฒนาชุมชนจะยึดหลักประชาธิปไตยทำให้ประชาชนยอมรับ เห็นคุณค่าและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้ติดจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง จนทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและเกิดความสำนึกรับผิดชอบกับชุมชนของตน (Suresh, 2014: 4-6)

คำว่า องค์กรชุมชน มีความหมายที่หลากหลาย ซึ่งในทางสังคมวิทยา องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่ทำงานให้กับชุมชน พัฒนาชุมชน รวมถึงการระดมพลังของคนในชุมชนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน คือการดำรงอยู่ของสถาบัน ผลประโยชน์ของกลุ่มและกิจกรรม อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการนิยามไว้ในทัศนะที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้เขียนนิยามได้ว่า องค์กรชุมชนคือบุคคลที่เป็นผู้นำชุมชน มีความรู้ความสามารถในการชักจูงสมาชิกในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ซึ่งองค์กรชุมชนจะเป็นบุคคลที่เชื่อมโยงความคิด ความร่วมมือระหว่างประชาชนเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันภายในชุมชน สิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์กรชุมชนเข้มแข็งได้คือ การที่สมาชิกในองค์กรมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกัน

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (B.E.2540: 3-9) กล่าวว่า องค์กรชุมชนหรือองค์กรประชาชน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชน เป็นองค์กรที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนรวมตัวกันได้อย่างเหนียวแน่นประกอบด้วย

* วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

อีเมล: bluesky28@gmail.com

(1) การมีอุดมการณ์ร่วมกัน ซึ่งถือว่า การที่องค์กรประชาชนมีอุดมการณ์ร่วมกันเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และยิ่งมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว การยึดถืออุดมการณ์ร่วมกันจะทำให้มีการรวมตัวกันได้ดีมากยิ่งขึ้น

(2) การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน องค์กรประชาชนจะต้องระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร เช่น การมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

(3) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยองค์กรประชาชนจะต้องกระจายผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกในกลุ่มอย่างยุติธรรม และจะต้องมีวิธีการสื่อสารให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับผลประโยชน์ในการรวมตัวกันขององค์กร

(4) คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรประชาชน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน 3 ประการ ดังนี้

(4.1) *ผู้นำ* จะต้องมีความเสียสละ คิดถึงส่วนรวม และได้รับการยอมรับจากภายนอก จึงสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรได้

(4.2) *สมาชิก* ซึ่งถือว่าสมาชิกมีสิทธิในการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผล ซึ่งมีทั้งสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมและไม่เข้าร่วมกิจกรรม

(4.3) *ชาวบ้านทั่วไป* เป็นผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม แต่จะเป็นกลุ่มที่วิพากษ์วิจารณ์และเตรียมพร้อมการที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกับองค์กร

(5) การบริหารจัดการ เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงความเข้มแข็งขององค์กรภาคประชาชน เพราะการดำเนินกิจกรรมจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับคน งบประมาณ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือ จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

(5.1) *มีการตัดสินใจร่วมกัน* องค์กรภาคประชาชนจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาชุมชนของตน

(5.2) *โครงสร้างและบทบาทหน้าที่* จะต้องการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นรูปแบบ และมีมาตรฐานและหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมีประธาน รองประธาน เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ ปฏิคม เกรียณิก และกรรมการอื่นๆ

(5.3) *สถานที่และวัสดุอุปกรณ์* ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการรวมตัวเพื่อประโยชน์ในการประชุม การจัดกิจกรรม การเก็บวัสดุอุปกรณ์ หรือการใช้สอยอื่นๆ สำหรับชุมชน

(5.4) *กฎ กติการ่วมกัน* ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชนที่ได้ยึดปฏิบัติ เพราะบุคคลแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็นที่หลากหลาย อาจเห็นพ้องต้องกันหรือขัดแย้งกัน ฉะนั้น การมีกฎเกณฑ์ร่วมกันย่อมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชุมชน

(5.5) *การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกองค์กรประชาชน* ซึ่งอาจจะมีลักษณะหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อสรุปร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลผ่านหอกระจายข่าว การประชุมแกนนำองค์กร การใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรม การสื่อสารข้อมูลระหว่างกันไม่ว่ารูปแบบใดก็ตาม ย่อมก่อให้เกิดการเข้าใจร่วมกันมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมต่างๆ

(5.6) *การควบคุมตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส* ในการทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน ดังนั้น การควบคุมการตรวจสอบอยู่เสมอจะทำให้้องค์กรและสมาชิกในชุมชนสามารถป้องกันปัญหาที่ยังไม่เกิดขึ้นได้

(6) ด้านกิจกรรม เมื่อสมาชิกชุมชนได้เรียนรู้ ฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจากกิจกรรมที่จัดขึ้นในชุมชน จะส่งผลให้สมาชิกในชุมชนและผู้นำเกิดการสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันนำไปสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

(7) งบประมาณ ชุมชนควรช่วยเหลือระดมทุนภายในชุมชน เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี หากมีความจำเป็นเมื่อขาดเหลือจึงค่อยหาทางเลือกระดมทุนจากภายนอก สอดคล้องกับครุฑิตพุทธโศภา (B.E.2554: 204) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) การมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรเกิดการรวมกลุ่มกัน และมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและดีต่อกัน เพราะทุกคนยึดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์เดียวกัน ทำให้ทุกคนปฏิบัติงานโดยสุดกำลังความสามารถของตน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ (2) การมีเป้าหมายเดียวกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของกลุ่มมากกว่าทรัพย์สินหรือของมีค่าอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้ (3) การบริหารจัดการ กลุ่มหรือองค์กรต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติ และสามารถกระจายผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลักษณะการดำเนินงานจึงต้องมีความโปร่งใส เปิดเผย สามารถตรวจสอบได้ จึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์กรมีความเข้มแข็ง (4) มีการวางแผนงาน การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของชุมชน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้าน ผู้นำชุมชนสามารถดำเนินกิจกรรมชุมชนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาพัฒนาชุมชนได้โดยไม่ต้องพึ่งปัจจัยจากภายนอกชุมชน (5) ความสมานฉันท์และสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กร ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความสามัคคี ความเอื้ออาทร และมีมิตรไมตรีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง (6) การออกแบบโครงสร้างในแนวราบ จะทำให้สมาชิกมีระดับที่เท่าเทียมกัน เมื่อมีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน สมาชิกในกลุ่มย่อมยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือโดยไม่ถูกบีบบังคับ (7) ผู้นำ สมาชิกของกลุ่ม และคนทั่วไปในชุมชน ผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและรู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม สำหรับสมาชิกของกลุ่ม จะต้องช่วยกันวางแผน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมกันประเมินผล โดยสมาชิกในกลุ่มจะต้องเชื่อมั่นในความสามารถและไว้วางใจเพื่อนสมาชิกด้วยกัน อีกทั้งยอมรับฟังคำวิจารณ์หรือข้อเสนอแนะ และพร้อมนำสิ่งเหล่านั้นมาทำการแก้ไขปรับปรุง ส่วนคนทั่วไปในชุมชนหรือกลุ่มคนที่คอยเฝ้าติดตามและวิพากษ์วิจารณ์ เป็นกลุ่มที่พร้อมจะเข้าร่วมสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนก็ได้ และ (8) มีงบประมาณที่เพียงพอ ซึ่งในช่วงระยะแรกอาจจะมีการระดมทุนจากสมาชิกหรือขอรับการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อนำมาดำเนินกิจกรรม

นอกจากนี้ ภาณุจนา แก้วเทพ (B.E.2540: 53-58) ได้เสนอเรื่ององค์ประกอบขององค์กรชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

(1) ตัวบุคคลหรือทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน กล่าวคือ จะต้องมีการเจริญเติบโตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับมิติเชิงปริมาณขององค์กรคือ การเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก และมีการสืบทอดสมาชิกใหม่ๆ โดยเข้ามารับช่วงต่อภาระงาน ส่วนมิติเชิงคุณภาพคือ การพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความคิด รวมถึงพลังแห่งศีลธรรมของสมาชิกและผู้นำที่ได้รับการพัฒนามากขึ้น และสิ่งสำคัญอีกประการคือ การพิจารณาจากสมาชิกคือ พลังความรู้และความสามารถของสมาชิกที่ช่วยคิดค้นการทำกิจกรรมอย่างกระตือรือร้นและมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง

(2) ปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม ผลงานหรือกิจกรรมของกลุ่มจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน โดยมีลักษณะเป็นเครือข่าย นอกจากนี้ สามารถวิเคราะห์ได้จากกิจกรรมบางประเภท เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการจัดการปัญหาที่องค์กรเผชิญกับภาวะวิกฤต เป็นการประเมินถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนได้

(3) ปริมาณและคุณภาพของทุนสิ่งของและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ พิจารณาได้จากทุนในเชิงปริมาณด้านวัตถุและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นหรือได้มา ส่วนมิติเชิงคุณภาพ พิจารณาได้จากความยั่งยืนของทุน

(4) ทุนเพื่อน ทุนเครือข่าย การที่องค์กรมีเครือข่ายเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน ในแง่ของเชิงปริมาณพิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของเครือข่าย ส่วนในแง่ของเชิงคุณภาพพิจารณาได้จากการมีเครือข่ายที่หลากหลายประเภท นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือ ยังพิจารณาจากการที่องค์กรมีขีดความสามารถในการจัดการกับเครือข่ายในลักษณะของการให้ความร่วมมือ และอำนาจในการเจรจาต่อรอง

(5) สถานภาพขององค์กรชุมชน จากองค์ประกอบทั้งสี่ประการข้างต้นเป็นการพิจารณาจากตัวองค์กรชุมชน เพื่อให้เกิดการยอมรับองค์กรชุมชนมากขึ้นจะต้องพิจารณาจากการประเมินจากกลุ่มภายนอกด้วย

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเป็นพลวัตมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและยั่งยืนได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ (Lorsuwanarat, B.E.2551: 13) ซึ่งนับว่าเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในอนาคตข้างหน้า ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้ขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกว้างมากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อมุ่งเน้นความสะดวกรวดเร็ว การบริการที่ดี การส่งมอบที่ตรงเวลา รวมถึงคุณภาพของสินค้าที่อยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กร

ในอนาคตข้างหน้า องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง กล่าวคือ เป็นองค์กรที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักแก้ปัญหาได้ มีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน (Wedchayanon, B.E.2552: 50-51) ในการจะทำให้องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จะต้องดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้ากับลักษณะขององค์กร รวมถึงสามารถรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ทั้งนี้ การทำให้องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์กรจะต้องมีกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงการจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งของลักษณะงาน (Lorsuwanarat, B.E.2551: 18) การขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่ในรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เรียบง่ายและมีลักษณะยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Holbeche, 2005: 14) มีระบบการเชื่อมต่อในส่วนต่างๆ ขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงต่อกัน บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ในกระบวนการดำเนินงานและพัฒนา

ความรู้ความสามารถของตนเองตลอดเวลาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (Miller, n.d.) สิ่งที่สำคัญคือ องค์กรชุมชนจะต้องเข้าใจถึงปัญหาของชุมชน สามารถรับรู้และเข้าใจถึงความ ต้องการของประชาชน (Blanchard, 2006: 4-7) จึงจะสามารถแก้ปัญหาชุมชนได้

การทำให้องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ได้แก่ (International Economic Development Council, 2011: 1-3)

1. การถูกขับเคลื่อนโดยลูกค้า ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาว่าใครคือลูกค้าขององค์กร ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญในการออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้พัฒนาศักยภาพอีกด้วย

2. การร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์กร ในระยะเวลาอันใกล้ และสามารถจัดวางตำแหน่งองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงยังมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวกับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. การประเมินผลและการปรับปรุง องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ องค์กรจะต้องหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

4. การกล้าเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ การมีลักษณะเป็นผู้ประกอบการที่มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศหรือการเปลี่ยนแปลงด้านอุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความคิดที่สร้างสรรค์ ต้องกล้าเสี่ยงที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาที่ดีขึ้น

5. การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มพันธมิตรและเครือข่ายของตนให้ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานและให้ความร่วมมือต่อกันในการดำเนินงาน เพื่อช่วยกันพัฒนาเศรษฐกิจและการเพิ่มกำลังการผลิตมากขึ้น

6. การได้รับความไว้วางใจและความเคารพ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก โดยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องรับฟังและยอมรับความคิดเห็นต่างๆ การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน และการตอบแทนแก่ลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดความซื่อสัตย์และความไว้วางใจต่อกัน

7. การใช้ทรัพยากรและเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรที่มีความมั่นคงด้วยการระดมทุน องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะลดการพึ่งพาเงินทุนของภาครัฐ โดยองค์กรมักจะใช้พนักงานของตนอย่างชาญฉลาด และรู้จักวางแผนงบประมาณขององค์กร

8. การพัฒนาคนในองค์กร องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต้องการพัฒนาศักยภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรให้ดีขึ้น โดยการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ผู้นำมีความรอบรู้ในด้านเศรษฐกิจ

ขณะที่ Frank Buytendijk กล่าวว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอกได้ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (1) มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น (2) มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรคือ พนักงานในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรประกอบด้วย ลูกค้า ผู้ผลิต และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (3) มีการกำหนดกลยุทธ์และการจัดวางแนวทางเพื่อให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (4) องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และ (5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย มีการประสานงานระหว่างกันภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Buytendijk, 2006)

นอกจากนี้ มานิจ วราภากย์ (B.E.2545: 73-133) มองว่า องค์กรที่มีคุณภาพจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้เป็นองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย วิธีการ 3 ประการ ได้แก่

1. การจัดตั้งทีมงานและการประสานงานระหว่างทีม ปัจจัยพื้นฐานของการที่องค์กรมีคุณภาพสูงคือต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) ทีมปฏิบัติงาน (work teams) เป็นทีมผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับภารกิจและได้รับมอบหมายมา 2) ทีมปรับปรุงงาน (improvement teams) เป็นทีมที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร กระบวนการทำงาน ด้านเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและ 3) ทีมประสานงาน (integrating teams) เป็นผู้ที่สามารถประสานงานระหว่างผู้อื่นให้ตรงตามเป้าหมายได้ สามารถช่วยเหลือและประสานงานให้กับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือหรือสามารถขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้

2. บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกทีมงานและผู้นำทีมงาน จะต้องมีการปรับบทบาทให้มีสถานะเป็นสมาชิกที่ดีและเป็นผู้นำที่มีความชำนาญอยู่ในทีมงาน

3. ทีมงานในองค์กรคุณภาพสูงจะต้องได้รับการฝึกฝนความชำนาญในเรื่องใหม่ๆ ซึ่งอย่างน้อยองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมต้องมีความชำนาญด้านเทคนิค ความชำนาญในการด้านการจัดการ ความชำนาญในการสร้างสัมพันธ์ไมตรี และความชำนาญในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตาม มานิจ วราภากย์ ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 12 ตัวชี้วัดที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง องค์กรที่มีคุณภาพจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ต้องกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อเปิดรับโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งผู้ที่พยายามเปลี่ยนแปลงตนเองจะได้รับความดีความชอบ

2. มีการเรียนรู้ องค์กรที่มีคุณภาพจะต้องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้และให้รู้รอบด้านถึงแม้จะเป็นสิ่งที่ไม่ถนัดก็ตาม ซึ่งสมาชิกทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมในหลากหลายสาขาวิชา

3. มีการออกแบบงาน องค์กรที่มีคุณภาพต้องมีการออกแบบงานที่ดีโดยต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นเวลานานและความเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน การทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมสามารถสลับหน้าที่การทำงานระหว่างกันได้ สามารถทำงานได้หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะด้านที่ตนชำนาญ และสามารถตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญได้ สมาชิกในทีมจะต้องคอยช่วยสนับสนุนสมาชิกซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิด ร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ทุกคนจะต้องช่วยเหลือกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4. บทบาทของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกให้กับลูกน้องให้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การออกคำสั่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น และต้องแจ้งผลการดำเนินงานของลูกน้องอยู่เสมอ อีกทั้งจะต้องได้รับการประเมินจากลูกน้องด้วยเช่นกัน ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงจะได้รับโอกาสเป็นผู้บริหาร

5. โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะเป็นแนวราบ โดยหน่วยงานพื้นฐานขององค์กรคือ ทีมงานไม่มีการแบ่งฝ่ายต่างๆ ที่ชัดเจน มีการแก้ปัญหาร่วมกัน การประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ต่างกัน ซึ่งสายงานหลักและสายงานสนับสนุนจะถูกเชื่อมโยงประสานเป็นทีมเดียวกัน

6. ความสัมพันธ์กับลูกค้า ทุกคนในองค์กรต้องทราบความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ โดยต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

7. มีความยืดหยุ่น องค์กรสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าได้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ต้องเปิดกว้างในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ และต้องแสวงหาเทคโนโลยีที่มีอยู่มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร นอกจากนี้แล้ว องค์กรสามารถปรับปรุงการบริการให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

8. การทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถึงแม้ไม่ใช่ภาระงานของตัวเอง ในแต่ละส่วนขององค์กรให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญถึงคุณค่าของการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม รวมถึงคุณภาพของงาน

9. การอุทิศตน ทุกคนทุกระดับรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งทุกคนทำงานเพื่อองค์กรอย่างทุ่มเท กำลังความสามารถ ทุกคนทำเต็มที่ถึงแม้ว่าเจ้านายจะไม่อยู่ก็ตาม

10. การให้รางวัล หากทุกคนช่วยกันทำให้องค์กรได้กำไรมากขึ้น ทุกคนจะได้รับส่วนแบ่งอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับบำเหน็จรางวัลจากผลงานส่วนตัวหรือผลงานของทีม มีการมอบรางวัลให้แก่ผู้มีความรู้และนำความรู้มาใช้ในการสำเร็จ หรือการมอบรางวัลให้ตามความสามารถของทีมงาน

11. การเข้าถึงข้อมูล ข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าถึงข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรให้แก่สมาชิกทราบอยู่เสมอ มีการออกแบบและจัดระบบข้อมูลเพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลให้ได้มากที่สุด และเข้าถึงได้ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล

12. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร จะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้เทคโนโลยีเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งซื้อและการนำมาใช้ด้วย โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสมสำหรับการใช้งานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ สมาชิกในองค์กรจะต้องเข้าใจระบบการทำงานของเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานในด้านการบำรุงรักษาอุปกรณ์

13. การขับเคลื่อนองค์กรชุมชนไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีออกแบบโครงสร้างองค์กรในแนวราบ องค์กรต้องมีลักษณะยืดหยุ่น เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการวางแผนเตรียมพร้อม

สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าและรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปข้างหน้าได้คือ บุคลากร (Office of the Public Sector Development Commission, n.d.: 4-5)

References

- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Buytendijk, F. (2006). *The Five Keys To Building A High-Performance Organization*. Retrieved March 24, 2017 from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth- Heinemann.
- International Economic Development Council. (2011). *High Performing Economic Development Organizations*. Washington D.C.: International Economic Development Council.
- Kaewthep, K. (B.E.2540). Phapruam khong phattanakan khong ongkorn chumchon. In Research and Development Institute, Khon Kaen University. *Ongkorn Chumchon: Konkai Phuea Kaepanha Lae Phattana Sungkhom*. Bangkok: The Thailand Research Fund (TRF).
- Lorsuwanarat, T. (B.E.2551). The high performance organization and social responsibility. *Journal of Public and Private Management*, 15(2), 11-35.
- Miller, L. M. (n.d.). *The High-Performance Organization*. Retrieved March 25, 2017 from http://bahai-library.com/pdf/m/miller_high_performance_organization.pdf.
- Office of the Public Sector Development Commission. (n.d.). *Aekkasan Thang Wichakhan High Performance Organization*. Retrieved January 10, 2017 from http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=766.
- Phuttakosa, K. (B.E.2554). *Kumue Khanphattana Chumchon Hae Khanrianru Chabub Sombun*. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Suresh, T. M. (2014). *Community Organization and Social Action (Syllabus and Study Material)*. Coimbatore: Department of Social Work, PSG College of Arts and Science.
- Techaatik, S. et al. (B.E.2540). *Khan Phattana Khamkhemkhaeng Khong Ongkorn Chaoban*. Khon Kaen: Research and Development Institute, Khon Kaen University.
- _____. (B.E.2553). *Kumue Phunam Sukkhaphawa Tambon Khansoemsang Khamkhemkhaeng Kae Phunam Chumchon Ongkorn Lae Khueakhai*. Khon Kaen: Klungnana Vitthaya Press.
- Wedchayanon, N. (B.E.2552). *Mitimai Nai Khanbarihan Thunmanut*. Nonthaburi: Graphico-system.