



# จับกาเฟยามเช้า...



## การเพิ่มมูลค่างานมันเป็นอย่างไ? โดย สมลักษณ์ ภิริญบุรณะ

หลังจากเปิดดำเนินการในองค์กรใดๆไประยะหนึ่งแล้ว มีความจำเป็นที่องค์กรนั้นๆจะต้องทำการตรวจเช็คสุขภาพองค์กร (Organization Health Check) ของตนดูว่ามีสถานะการเป็นอย่างไร? สุขภาพองค์กรในแง่มุมต่างๆ ยังคงดีอยู่หรือเปล่า? ดีแค่ไหน? ยังดีอยู่ในมุมมองของใคร? ให้ประโยชน์ต่อใคร? สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องครุ่นคิดพิจารณาว่าควรจะต้องมีหลักคิดดำเนินการ และหนึ่งในหลักคิดดำเนินการนี้ก็คือ "แนวคิดการการจัดการในเชิงการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร" (Value Based Management(VBM)) สิ่งนี้หลายท่านที่อ่านกลยุทธ์น่านน้ำสีครามกับแนวคิดของ Pratton ตำรวจอาชีพที่นำความคิดการสร้างมูลค่ามาใช้กับวงการตำรวจเมืองใหญ่อย่างนิวยอร์กและบอสตัน

หลักการดำเนินการภายใต้แนวคิดที่เน้นการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร(เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์,Productivity World,March-April 2009) " มุ่งสนใจไปยังกระบวนการที่องค์กรจะนำมูลค่าที่คำนวณได้มาสร้างกลยุทธ์รวม และนำมากำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดการ หรือแผนปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจว่าการตัดสินใจนั้นๆ ก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กรอย่างไร ซึ่งหมายถึงกระบวนการและระบบการทำงานหลักๆทั้งหมดขององค์กร จะมุ่งเข้าสู่การสร้างมูลค่าและการสร้างความมั่งคั่งจากการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลตอบแทนและความมั่งคั่งให้แก่ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นในระยะยาว"

เมื่อหลายยุคคนคุ้นเคยกับแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งมีกระบวนการควบคุมเชิงคุณภาพ (Quality Control) ซึ่งมีความพยายามในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมให้ไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่าเดิมแล้ว การบริหารแบบเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรก็ดูจะมีความคิดใกล้เคียงกันและอาจจะมีมุมมองที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การบริหารแบบเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรนี้ (เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์) ต้องกระทำทั้งองค์กร โดยต้องทำในทุกๆฝ่ายและทุกระดับชั้นขององค์กร ซึ่งควรเริ่มจากความเข้าใจและการคำนวณมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่มุ่งจะสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก(Value Creation) จากนั้น จึงเชื่อมโยงมูลค่าที่คำนวณได้ไปยังกระบวนการปฏิบัติงาน หรือไปทุกๆหน่วยงาน"



วงจรการบริหารงานแบบเน้นมูลค่า : เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์

การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจแบบเน้นมูลค่านี้เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบว่าใน 3-5 ปี ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร? ในตอนนี้เป็นอย่างไ? ในอีก 3 -5 ปี ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร? จะปรับกันแค่ไหน? ตรงที่ใด? ขององค์กร

การจัดและปรับกลยุทธ์การบริหาร เราจะปรับกลยุทธ์อย่างไร? ให้เท่าทันและชนะคู่แข่งชั้น เราควรจะทำอย่างไร? ทำแค่ไหน? ทำเมื่อใด? อันไหนทำก่อนอันไหนทำหลังและทำโดยใคร? หรือทำร่วมกับใคร? โอกาสเป็นอย่างไร?

การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องที่เห็นและจับต้องง่าย ๆ ก็คือ ในสถานการณ์ของทีมฟุตบอลที่ลงแข่งขันใน 90 นาที นั้น หากทีมเรายังแพ้อยู่เราจะจัดผู้เล่นกองหลังหรือกองหน้าไปเปลี่ยนตัวลงสนามในยามนี้เราคงต้องส่งผู้เล่นกองหน้าที่จะทำประตู เราคงต้องการเพิ่มมูลค่าผลการแข่งขันส่งต่อผู้สนับสนุนทีมที่จะพยายามทำประตูตีเสมอและทำประตูเพิ่มเพื่อชัยชนะ

การชี้วัดและการประเมินผลงาน ตัวอย่างที่เห็นในการจ้างโค้ชกีฬาชาวต่างชาติมาฝึกสอนควบคุมทีมก็พานั้น เราอาจจะมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ค่อนข้างเข้าใจเป้าหมายหรือเป้าสำเร็จที่ต้องได้รับเหรียญเงินเป็นอย่างน้อย หรือทีม...ต้องติดระดับอยู่ใน4ทีมสุดท้ายของการแข่งขันครั้งที่จะมาถึงนี้ พอเวลาผ่านไปหากไม่ได้ตามเป้าดั่งนี้ก็ทางใครทางมัน

การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทน การบริหารแบบมูลค่าเพิ่มนี้จะต้องนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับ "วัตถุประสงค์ขององค์กร" ด้วยว่าผลสำเร็จของงานไปกันด้วยดีกับวัตถุประสงค์งานหรือไม่?เพราะจะนำไปเทียบกับ "เป้าหมายงาน" ได้ในระดับถัดไป ผลตอบแทนเพื่อการสร้างแรงจูงใจในระยะหลังๆ นี้ดูๆไปแล้วยังมีความกว้างไกลไปจากเพียงแค่การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส แต่ยังมีที่ให้อื่นๆ อาทิ ให้ไปพักผ่อนที่บ้านพักตากอากาศขององค์กรให้ไปดูงานเพิ่มเติม ให้หุ้นขององค์กรไปถือครอง ดังนั้นระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรจึงเริ่มมีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้นเพราะเรื่องนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อจิตใจของสมาชิกองค์กร การปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาโดยรอบคอบและพึงเป็นเรื่องต้องมีความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและต้องพิจารณาและวางอุบายให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

หลายองค์กรที่นำหลักการบริหารแบบเน้นการเพิ่มมูลค่านี้มาใช้ร่วมกับเครื่องมือชี้วัดหรือประเมินผลแบบ Balanced Scorecard จึงอาจจะกล่าวได้ว่าการนำหลักการบริหารแบบเน้นการเพิ่มมูลค่ามาใช้ในองค์กรการช่วยปรับวิธีปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้สอดคล้องกันและเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน นั่นคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นและองค์กรเป็นหลักทั้งนี้การกระทำต่างๆจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆฝ่าย ซึ่งจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิด ในกระบวนการทำงาน ในพฤติกรรมของสมาชิกในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร

ดูๆ ไป การนำแนวคิดการเพิ่มมูลค่าให้กับงานนี้จึงต้องการความร่วมมือ(Collaboration) ร่วมแรงน้ำใจมีความเข้าใจ (Understanding) ร่วมกันเป็นยิ่งนัก การดำเนินการที่จะให้ผลสัมฤทธิ์จึงอาจใช้เวลาและมุ่งดำเนินการต่อเนื่องที่ทำให้เราต้องสนใจวงจรการดำเนินการขึ้นมาทันที วงจรดังภาพข้างบน

การบริหารงานแบบเน้นการเพิ่มมูลค่านี้ de Jonge Management & Advies ได้ให้ภาพความคิดไว้ดังนี้



ที่มา : 2002-2003 J.M.M. de Jonge Management & Advies

เมื่อมองภาพดังกล่าวจะเห็นองค์ประกอบต่างๆภายนอกกรอบสามเหลี่ยมที่การบริหารจัดการแบบเพิ่มมูลค่าจะต้องคำนึง ในขณะที่ภายในกรอบสามเหลี่ยมซึ่งมี 3 ระดับ มีสิ่งต่างๆที่จะต้องพิจารณาให้สอดคล้อง อาทิเช่น องค์กรมีพันธกิจอย่างไร? ที่จะไปสนองตอบเชิงเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น พันธกิจอะไร? ที่ฝ่ายจัดการจะต้องดำเนินการ ฝ่ายลูกค้าจะต้องทำอย่างไร? ลูกค้าจะได้อะไร? ฯลฯ ในระดับถัดลงมามี "กลยุทธ์" ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญเอาการ ถัดลงมาอีกระดับเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ระบบ และกระบวนการในการตัดสินใจ การวัดผลงานและการให้ผลตอบแทน ที่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องรำลึกว่ามันส่งผลต่อกันและกัน เวลาพิจารณาการบริหารแบบเพิ่มมูลค่าต้องจับมาเป็นแก่นทั้ง 3 ระดับ ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกกรอบสามเหลี่ยม และดูจะให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นมากที่สุดทีเดียว

ลองมาคิดเปรียบเทียบกับองค์กรหนึ่งองค์กรใดดู เช่น รักคุณเท่าฟ้า หากผู้ถือหุ้นใหญ่คือกระทรวงการคลัง ก็คงจะต้องฟังเสียงจากผู้ถือหุ้นใหญ่ที่ผ่านมาจากทางประธานคณะกรรมการและพันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการทำงาน การประเมินผล การให้รางวัลก็ต้องไปด้วยกัน ภาพกว้างๆที่เป็นมุมมองจากภายนอกก็คงพอมองเห็นที่ผ่านมามาว่า ประธานคณะกรรมการนั้นระยะหลังจาก กระทรวงคมนาคม พันธกิจถูกการเมืองแทรกแซงการบริหาร จึง มิสามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและในทำนองตรงข้าม การบริหารงานกลับกลายเป็นการทำลายมูลค่าเพิ่มขององค์กรเพราะองค์กรดังกล่าวกลับกลายเป็นองค์กรที่มีสภาพเจ็บป่วย เจ็บป่วยทางกายภาพ เจ็บป่วยทางการเงินขาดสภาพคล่องคิดแก้ไขกันได้ แต่เจ็บป่วยทางปัญญาคงต้องแก้ไขทางปัญญาที่ระดับปัญญาของนักการเมืองผู้กุมนโยบายที่มีความเข้าใจการบริหารแบบเพิ่มมูลค่างาน

สมลักษณ์ ธีรบุญบุรณะ  
๑๙ มีนาคม ๒๕๕๓

ที่มา: Productivity World, March-April 2009