

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ด้วยแนวคิดในการบริหารงานยุคใหม่ "FAST & FLAT"

น.อ.รศ.ดร.นเรศ เพ็ชรนิรันดร์
รองศาสตราจารย์ ฝายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

● แนวทางของรัฐเรื่องการบริหารหน่วยงานราชการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

รัฐบาลกำหนดให้หน่วยงานราชการทุกแห่งพัฒนาระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามภารกิจของแต่ละหน่วย วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารราชการในอนาคตนั้น หน่วยงานราชการ ก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินการ ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม มีวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนข้อตกลงผลงานไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ โดยจัดทำทุกระดับลดหลั่นกันลงมาจากระดับกระทรวง กรม สำนัก / กอง ฝาย / งานและระดับบุคคล ข้าราชการจึงต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีแก่หน่วยงาน ต้องใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า การทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ก็มักจะนำเครื่องมือ P-D-C-A มาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงาน เช่น P (Plan) มีวัตถุประสงค์ / เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร) D (Do) ปฏิบัติงานโดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้ C (Check) วัดว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPI ชัดเจน) และ A (Act) ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตามที่วางแผนไว้

ดังนั้น ยุคนี้สมัยนี้เราจึงต้องตื่นตัวและพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็จะนำไปสู่การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพในที่สุด ในโอกาสเช่นนี้ ผู้เขียนจึงใคร่แนะนำแนวความคิดในการบริหารงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่ก็มีชะตากรรมเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐในปัจจุบัน คือต้องปรับปรุง / ปรับตัวเพื่อเพิ่มผลผลิตของบริษัท (เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล) เพื่อความอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขันที่รุนแรง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุก ๆ วัน

● ประสิทธิภาพนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

เมื่อกกล่าวถึงเรื่อง "ประสิทธิภาพ" ก็มักจะมีผู้รู้หลายท่านให้นิยามที่แตกต่างกันไป ซึ่งก็ไม่มีใครถูกหรือผิด เพราะมุมมองของแต่ละคน ลักษณะงานของแต่ละงาน มักแตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วประสิทธิภาพ ก็คือ Productivity หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลงาน โดยใช้การลงทุนหรือใช้ปัจจัยนำเข้าที่ต่ำที่สุด ซึ่งมักใช้กันในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เนื่องจากมีผลผลิตที่เป็น

รูปธรรมชัดเจน และเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าหรือการลงทุนได้โดยง่าย และเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในการเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระบบราชการ จนนำมาสู่การปรับกลยุทธ์ในการทำงาน ปรับพฤติกรรมในการทำงาน และปรับลดจำนวนข้าราชการให้น้อยลง ทุกอย่างที่รัฐบาลกำลังทำในขณะนี้ ก็คือการบริหารงานราชการโดยนำแนวคิดเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้นั่นเอง

ด้วยเหตุที่ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น พลังงาน งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก เวลา ฯลฯ มีอยู่อย่างจำกัด มีหน้าซ้ำสภาวะแวดล้อมของโลกทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวิทยาการต่าง ๆ ก็ล้วนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารธุรกิจหรือแม้กระทั่งการบริหารภาครัฐจึงจำเป็นต้องสร้างผลผลิตออกมาให้มากที่สุด ดีที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งก็คือการเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าในอดีต การเพิ่มผลผลิตหรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสามารถของหน่วยงานนั้นในการดำเนินงานและการพัฒนาไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงได้

● หนทางที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ

การเพิ่มประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องของความสำนึกในจิตใจ (Conscious of mine) คือความตั้งใจหรือความจริงใจที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หรือผู้รู้บางท่านกล่าวว่าเป็นเรื่องของทัศนคติ (Attitude of mine) ซึ่งก็คือพลังความเชื่อที่ว่ามนุษย์เราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ในวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ก็จะทำได้ดีกว่าวันนี้ ทั้งสองสิ่งนี้ล้วนต้องอาศัยความพยายามและความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง และปัจจัยที่จะทำให้การปรับปรุงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ทั้งทางด้านทรัพยากร ขวัญกำลังใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
๒. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและมีสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร เกิดความพยายามและมุ่งมั่น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
๓. บุคลากรทุกคนในองค์กรมีจุดมุ่งเดียวกัน โดยมีส่วนร่วมในการบริหาร การดำเนินงานต่าง ๆ และมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร รวมทั้งความสามัคคีปรองดองกันในหมู่บุคลากรด้วยกันเอง
๔. นโยบาย แนวทาง วิธีการที่เหมาะสม นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันได้ตลอดเวลา
๕. บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ และมีระบบการบริหารบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางและแผนงานที่กำหนด

จากการศึกษาของผู้รู้ชาวตะวันตก (เช่น Perter, Waterman, Recharad นักเขียนหนังสือชื่อ “In Search of Excellence” ที่ขายดีที่สุด) ให้ข้อสังเกตไว้ว่า “...บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นนั้น มีคุณลักษณะที่สำคัญที่เหมือนกันประการหนึ่งคือ การเคารพในความอิสระและหลากหลายของบุคลากร (Respect of Individual)...” ซึ่งก็เป็นที่มาของ การใช้บุคลากรอย่างชาญฉลาดนั่นเอง และบทความนี้ นำแนวทางการบริหารงานองค์กรที่เน้นการสร้างและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด โดยไม่ติดยึดกับโครงสร้างหน่วยหรือสายงาน เพื่อพัฒนางานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

● ปัญหาของการบริหารงานในองค์กร

เมื่อกล่าวถึงปัญหาของการบริหารงานและการปฏิบัติงานในองค์กร มักจะยกเรื่องบุคลากร เรื่องโครงสร้างหน่วย เรื่องวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และเรื่องงบประมาณ ฯลฯ มาเป็นปัจจัยหลักของปัญหา แต่มักจะไม่มีใครหรือฝ่ายใดยอมรับกันง่าย ๆ ว่าความล่าช้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นตนเองมีส่วนเป็นต้นเหตุแห่งปัญหา และที่สำคัญคือ ไม่ค่อยมีใครคิดปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นมักอ้างระเบียบหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งที่วันเวลาก็ผ่านไปทุก ๆ วัน และสถานการณ์ก็เปลี่ยนไป ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้เขียนคิดว่าต้นเหตุของปัญหาน่าจะอยู่ที่ “คน” หรือ “บุคลากร” ในหน่วยนั่นเอง เหตุที่กล่าวว่า “คน” เป็นต้นเหตุ ก็เนื่องจาก “คน” เป็นผู้ที่กำหนดระเบียบและขั้นตอน เป็นผู้กำหนดรูปแบบและวิธีการ และเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนทุกสิ่งทุกอย่างนั้นเอง หากจะเปลี่ยนสิ่งใด ๆ ให้ดีขึ้นก็ต้องเปลี่ยน “คน” ให้ได้เสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแนวความคิดและพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าจะต้องใช้เวลาและใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของหน่วยดีขึ้น ดังจะเห็นได้จากประเทศที่เคยประสบกับสงครามจนบ้านเมืองย่อยยับ แต่ด้วยการมุ่งพัฒนาคนในประเทศให้มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงขึ้น ก็สามารถสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศได้ในภายหลัง เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศเกาหลีใต้ ฯลฯ แต่การพัฒนาบุคลากรนั้นจะมีข้อด้อยคือ ต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะเห็นผล และผลที่ได้รับมักจะไม่สามารถบ่งชี้ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ปัญหาเรื่อง “คน” อีกประการหนึ่งคือ องค์กรไม่สามารถระดมทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพมาทำงานร่วมกัน แม้ว่าในองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่าง ๆ ที่ถือเป็นเพชรน้ำเอก อยู่ภายในองค์กรก็ตาม แต่บุคลากรเหล่านั้นมักกระจายกันอยู่ตามหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะเรียกมารวมกันทำงานสำคัญ ๆ ได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว โดยมักติดขัดที่การบริหารบุคลากรข้ามหน่วยงาน การไม่ยอมรับความคิดที่แตกต่าง ความยุ่งยากของการบริหารจัดการ สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ และรวมไปถึงเรื่องศักดิ์ศรีของหน่วยเจ้าของเรื่อง เมื่อไม่สามารถรวมพลังรวมมันสมองชั้นเยี่ยมเหล่านั้นมาได้ โอกาสที่เขาเหล่านั้นจะแสดงฝีมือและความรู้ความสามารถก็ลดน้อยลงไป จนกลายเป็นเพชรที่จมอยู่ในโคลนตม ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กร

ก้าวไปข้างหน้าได้ช้า และไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างทันท่วงที ประสิทธิภาพขององค์กร จึงถอยกลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อไปในอนาคต ปัญหาเช่นนี้มีได้เกิดขึ้นกับองค์กรขนาดใหญ่ ดังเช่นหน่วยงานราชการเท่านั้น แต่องค์กรเอกชนหรือกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ก็มักมีปัญหาในลักษณะคล้ายกัน จึงมีผู้เสนอการบริหารงานแนวใหม่ที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยไม่ติดยึดกับโครงสร้างหน่วยหรือสายงาน อาศัยการระดมความหลากหลายทางความคิดในการพิจารณาแก้ปัญหา และตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเรียกการบริหารงานนี้ว่า “Fast & Flat Management”

● ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องปรับตัว

“Fast & Flat Management” เป็นแนวคิดของบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีประวัติศาสตร์ในการทำธุรกิจมายาวนานกว่า ๘๐ ปี จนมีกลุ่มกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและการให้บริการ อยู่มากมายทั่วทุกภูมิภาคของโลก เมื่อบริษัทเจริญเติบโตขึ้น บุคลากรมากขึ้น ธุรกิจก็มีหลากหลายสาขา แต่ละด้านแต่ละสาขามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ไม่ว่าจะเป็น นักออกแบบผลิตภัณฑ์ วิศวกร ช่างเทคนิค นักการตลาด ฯลฯ มายุคนี้ซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ฯลฯ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วชนิดวันต่อวัน ความใหญ่โตและซับซ้อนของบริษัทกลับกลายเป็นอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับเวลาและโอกาส เนื่องจากขาดความคล่องตัวในการประสานงานและการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เกิดความล่าช้าในการหาข้อตกลงใจและตัดสินใจ ตลอดจนความซับซ้อนของขั้นตอนและระเบียบต่างๆที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติหรือเป็นกฎกติกาที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ยุคก่อน ๆ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรถดถอยตกต่ำลง ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นลำดับ

เพื่อเป็นการก้าววิกฤติของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจึงได้ลงความเห็น ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือการบริหารบุคลากรของบริษัทเอง จึงได้มีการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคลของตนขึ้น เพื่อให้มีความคล่องตัว (Flat) และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Fast) โดยมีแนวทางที่สำคัญคือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของบริษัทอย่างคุ้มค่า การทำงานเป็นกลุ่มโดยเคารพความหลากหลายทางความคิด การจัดเงื่อนไขและอุปสรรคของการใช้ทรัพยากรบุคคลอันเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กร (สายงาน) การลดขั้นตอนหรือระเบียบปฏิบัติที่ไม่จำเป็นออกไป และการทำงานโดยมุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังจากการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคลไม่นานนัก บริษัทแห่งนี้ก็สร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องติดต่อกันมาถึง ๙ ปี จึงนับได้ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทแห่งนี้คือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชาญฉลาดนั่นเอง

● การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของบริษัทอย่างคุ้มค่า

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพสูงนั้นอาจมีอยู่จำนวนมากในองค์กรหนึ่ง ๆ แต่如果不能รวบรวมบุคลากรเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าแล้ว ก็จะไม่สร้างผลกำไรหรือผลผลิตที่ดีให้แก่องค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรเหล่านั้นถูกกระจายและถูกบดบังอยู่ตามหน่วยต่าง ๆ การขาดกลไกและวิธีการในการบริหารบุคลากรที่เหมาะสม การไม่ให้ออกาสบุคลากรเหล่านั้นในการแสดงความรู้ความสามารถของตน ฯลฯ การระดมสมองของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมกันกันคิดร่วมกันทำงานที่สำคัญนั้น นอกจากจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นแสดงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ การที่จะรวบรวมบุคลากรเหล่านี้ให้มาทำงานร่วมกันหรือให้ไปร่วมงานกับหน่วยต่าง ๆ นั้น ต้องมีการบริหารจัดการที่ชาญฉลาด เพราะคนที่มีความรู้ความสามารถนั้นมักจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และไม่ค่อยยอมรับแนวความคิดของผู้อื่นหากไม่มีเหตุผลที่เหมาะสมเพียงพอ แต่หากสามารถควบคุมได้ดีแล้วจะช่วยให้งานที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นมีผลสัมฤทธิ์ในระดับคุณภาพที่สูง

วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลส่วนกลางนั้น จะเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาเก็บไว้ในส่วนกลาง เช่น ชื่อ ตำแหน่ง สังกัด ประวัติการศึกษา และการทำงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ผลงาน ลักษณะนิสัย ฯลฯ โดยยังคงให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดตามปกติ แต่หากองค์กรต้องการพิจารณาปัญหาหรือจัดทำโครงการที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือต้องการความหลากหลายทางความคิด ก็จะพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากทะเบียนหรือบัญชีรายชื่อดังกล่าวข้างต้นมาร่วมให้ความคิดในงานนั้น ๆ เฉพาะช่วงเวลาที่เป็น วิธีการเช่นนี้ โรงเรียนนายเรือหรือกองทัพเรือก็ใช้อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมพิจารณา ในด้านของการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นยังมีให้เห็นน้อย ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการระดมบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากต่างหน่วยต่างสาขามาทำงานร่วมกันคือ สิทธิประโยชน์ที่พึงได้ (เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้เห็นผลงานหรือรับประโยชน์โดยตรง) และการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (ซึ่งอาจมีเรื่องศักดิ์ศรีหรือการเอาชนะกันเข้ามาเกี่ยวข้อง)

● การใช้ความหลากหลายทางความคิดให้เกิดประโยชน์

มนุษย์ย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน สุดแล้วแต่พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และทั้งทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในโลก บางคนก็มองว่าความหลากหลายนั้นเป็นสิ่งไม่ดี เพราะหากต่างคนต่างคิดกันไปคนละทางจะทำให้ขาดเอกภาพในหมู่เหล่า แต่ผู้เขียนคิดว่า ที่เป็นเช่นนั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากการขาดจุดมุ่งเดียวกัน หรือขาดความตระหนักรู้กันอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ขอ

ยกตัวอย่างบริษัทแห่งหนึ่ง ต้องการจะพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดโดยใช้เทคโนโลยียุคใหม่ล่าสุด จึงให้วิศวกรออกแบบอุปกรณ์ที่จะทำสินค้านั้นตามเทคโนโลยีและแนวความคิดของนักออกแบบ เมื่อออกแบบแล้วจึงส่งแบบให้ฝ่ายการผลิตนำไปผลิตเป็นสินค้า และให้ฝ่ายการตลาดนำไปเสนอขายให้แก่ผู้ใช้ ผลการออกแบบสินค้าใหม่ปรากฏว่าเป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีล้ำยุค รูปลักษณ์ใหม่ และมีฟังก์ชันการทำงานมากมาย แต่ฝ่ายการผลิตต้องประสบความยากลำบากในการผลิต ทำให้ต้องใช้ต้นทุนสูง เมื่อนำออกขายในตลาดกลับไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า เพราะใช้งานยากซับซ้อนเกินกว่าคนธรรมดาจะนำไปใช้ สรุปแล้วสาเหตุเกิดจากการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยวิศวกรออกแบบแต่ฝ่ายเดียว ขาดมุมมองของการผลิตและการตลาด ต่อมาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละครั้ง ก็จะมีการหารือร่วมกันของทุกฝ่าย เช่น วิศวกรผู้ออกแบบ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วน ฝ่ายการตลาด ฯลฯ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนานั้น มีความเหมาะสมลงตัว ทั้งในด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนและความยากง่ายในการผลิต ตลอดจนความต้องการของตลาดและความพึงพอใจของผู้ใช้

สิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถรวมความหลากหลายให้เป็นหนึ่งเดียวได้นั้น ประการแรกต้องอาศัยความชัดเจนของวัตถุประสงค์และความเข้าใจในเงื่อนไขหรือสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน กล่าวคือจะต้องตระหนักเสมอว่าเรากำลังจะพิจารณาหรือจะดำเนินงานเพื่อให้ได้สิ่งใด และขณะนี้เราอยู่ในสถานะแวดล้อมอย่างไร (เงินทุน กำลังคน ข้อจำกัด ฯลฯ) แม้ว่าแนวความคิดหรือวิธีการจะหลากหลาย แต่แนวความคิดเหล่านั้นต้องสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ประการที่สองคือการนำเสนอในความคิดของตนและการยอมรับฟังแนวความคิดของผู้อื่น ความรู้และความคิดของแต่ละคนจะต้องนำเสนอได้อย่างชัดเจน สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับฟังและทำความเข้าใจแนวความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางอย่าติดยึดในความคิดของตนเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งที่ตนเองคิดอยู่นั้นอาจผิดหรือสิ่งที่ผู้อื่นคิดนั้นอาจดีกว่าตน ประการที่สาม ต้องใช้ข้อมูลที่เป็นจริงมากกว่าความรู้สึกหรือประสบการณ์ของตน กล่าวคือสิ่งที่นำมาชี้แจงต้องเป็นข้อมูลที่เป็นจริงและได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ การใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์เฉพาะของตนนั้นอาจทำให้ทิศทางการพิจารณาเปลี่ยนแปลงไปจากหนทางที่เหมาะสม และที่สำคัญคือ ผู้เป็นประธานหรือผู้ที่อาวุโสไม่ควรพูดชี้หน้า ยกเว้นว่าจะได้หารือกันมาอย่างหมดสิ้นแล้ว ก็อาจจะต้องใช้ประสบการณ์หรือความรู้สึกของประธานหรือผู้อาวุโสในที่ประชุมตัดสินหรือตกลงใจในที่สุด

● การปฏิบัติตามข้อตกลงใจและการสนับสนุนของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ย่อมต้องมีบางช่วงเวลาที่อยู่ในวังวนบ้าง ซึ่งก็ไม่ได้เป็นความเสียหายอะไรนัก เพราะจะได้ให้ทุกคนแสดงความรู้และความคิดของตนได้อย่างเต็มที่ และแต่ละคนก็เรียนรู้แนวความคิดของผู้อื่นได้อีกด้วย แต่เมื่อได้ข้อสรุปหรือข้อตกลงใจแล้ว ทุกคนต้องยอมรับและปฏิบัติตามมติที่นั้น หรือจะต้องให้การสนับสนุนผู้รับผิดชอบให้สามารถ

ดำเนินงานได้ตามมติที่ประชุม เมื่อมาถึงจุดนี้ ไม่ว่าจะผลสรุปหรือข้อตกลงใจจะเป็นดังที่ตนคิดไว้หรือไม่ก็ต้องยอมรับและปฏิบัติตามนั้นอย่างถึงที่สุด ซึ่งต้องอาศัยจิตสำนึกและจริยธรรมของแต่ละคน มิใช่จะหาโอกาสไปหักล้างหรือเปลี่ยนแปลงนอกรอบที่ประชุม

หลังจากได้ข้อตกลงใจแล้ว ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องเสนอเป็นขั้นตอนตามสายงาน (แต่ต้องให้ประธานแจ้งผู้นำขององค์กรการให้รับทราบ) ที่ประชุมอาจตั้งผู้นำในการดำเนินการ ซึ่งผู้นำหรือผู้ที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินการนี้ อาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีอาวุโสก็ได้ แต่จะพิจารณาผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินการเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะผู้นั้นจะมีอาวุโสมากน้อยเพียงใด และผู้อื่นหรือแม้กระทั่งผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำนั้น ก็ต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างเต็มที่ สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำในการดำเนินการ ก็ต้องไปจัดทำแผนงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยประสานความร่วมมือกับผู้อื่น โดยจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องทำ เป้าหมาย กำหนดเวลาการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง ฯลฯ รวมทั้งต้องติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะสิ้นสุดหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน

จะเห็นได้ว่า สิ่งที่เป็นจุดเด่นของการบริหารงานในลักษณะนี้คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลโดยไม่ต้องคำนึงถึงโครงสร้างหน่วยหรือสายงาน (Flat) และการกำหนดทิศทางหรือข้อตกลงใจโดยคณะบุคคล และไม่จำเป็นต้องเสนอตามสายงาน (Fast) ซึ่งเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงานต่อการตอบสนองปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้ความสามารถได้มากขึ้น แต่ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากหากไม่ศึกษาให้ถ่องแท้

● บุคลากรขององค์กรคือขุมพลังที่แท้จริง

สรรพสิ่งในองค์กรล้วนเกิดจากเจตนาธรรมและการกระทำของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ เป็นกฎระเบียบหรือขั้นตอนวิธีการ เครื่องมือเครื่องจักร นโยบายบริหารงาน ฯลฯ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพอย่างเพียงพอจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ เมื่อพัฒนาแล้ว ก็ต้องรู้จักใช้บุคลากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ (ใช้ทรัพยากรต่ำ ได้ผลลัพธ์สูง) สำหรับวิธีการบริหารบุคลากรและบริหารงานนั้นมีอยู่หลากหลายวิธี ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดสำหรับทุก ๆ สถานการณ์ “Fast & Flat Management” ดังที่ผู้เขียนนำเสนอในครั้ง นี้ก็ไม่ใช่วิธีที่จะใช้ได้ดีกับกองทัพเรือเสมอไป แต่ควรระลึกเสมอว่า การเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงตัวเองคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตัวเราและองค์กรของเรา และเมื่อใดที่เราคิดว่าเรารู้มากฉลาดมาก นั่นหมายถึง เรากำลังโง่เขลาและถดถอยลงแล้ว

