

การปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรเอกชน ไม่หวังผลกำไร (Non-Profit Organization (NPO) and Efficiency)

สุดจิต นิमितกุล

องค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไรหลายประเภท ที่มีบทบาททำให้ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลทำให้สังคมเจริญ องค์กรดังกล่าวอาจจะเป็นในรูปแบบ มูลนิธิ สมาคม และองค์กรเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะและไม่หวังผลกำไร เป็นหน้าที่ของรัฐและสังคมที่จะรณรงค์และส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรเอกชนเหล่านั้น ได้มากกว่าที่จะทำได้ ขณะนี้มีมูลนิธิที่ได้จดทะเบียนแล้วหมื่นกว่ามูลนิธิทั่วประเทศ บางมูลนิธิมีขนาดใหญ่ บางมูลนิธิมีขนาดเล็ก ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการที่ทันสมัยและเหมาะสมแก่สถานการณ์ ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลก ครอบ (Flat World) ข้อมูลข่าวสารถึงกันหมด มีอะไรเกิดขึ้นที่ใดพื้นที่อื่นๆ ก็รับทราบพร้อมกัน ฉะนั้นไม่สามารถปิดบังข้อมูลหรือเก็บข้อมูลเหล่านั้นไว้เป็นความลับอีกต่อไปได้ การบริหารจัดการสมัยใหม่มีกลยุทธ์ และเทคนิคใหม่ๆ หลายประการที่องค์กรเอกชนเหล่านี้จำเป็นต้องนำมาปรับใช้อย่างชาญฉลาด

การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรเอกชนซึ่งไม่หวังผลกำไร เป็นเทคนิคที่องค์กรเหล่านี้จะนำมาปรับใช้โดยจะได้กล่าวถึงความจำเป็น แนวทาง และผลที่จะได้รับ กล่าวคือ องค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไรจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เพราะอาจกล่าวได้ว่าองค์กรเหล่านี้มีบริการอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และโดยทั่วไปองค์กรเหล่านี้ไม่มีการแข่งขันเหมือนธุรกิจเอกชนจึงทำให้ไม่กระตือรือร้นที่จะนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ นอกจากนั้นการคิดเชิงกลยุทธ์ก็ไม่จำเป็น วัฒนธรรมที่นำมาปฏิบัติสำหรับองค์กรเหล่านี้ และประการสำคัญ การดำเนินงานจะหนักไป ทางการอาสาหรืออาสาสมัคร และบุคคลอาสาเหล่านี้ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีเวลาที่จะให้ความสนใจ ยกเว้นจะให้ความสนใจเฉพาะการบริจาค และผู้ให้ความช่วยเหลือเท่านั้น

ในปัจจุบันองค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไรหลายแห่งได้หันมาสนใจเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะการหารายได้เริ่มหายากขึ้น โดยเฉพาะบรรดามูลนิธิในประเทศไทย เนื่องจากดอกเบี้ยที่มูลนิธิใช้มาทำกิจกรรมนั้นมีดอกถูกลง ซึ่งทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้มาก แต่ยังมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

การสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้องค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร ต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การบริหารจะยังมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทำให้องค์กรเหล่านี้ยังบริหารเหมือนธุรกิจเอกชน จึงจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ในประการต่อไป ความเป็นองค์กรสาธารณะ ไม่หวังผลกำไร ทำให้มองข้ามการบริหารเรื่องกลยุทธ์ไป เพราะคิดว่าเป็นของสาธารณะ นอกจากนั้นเรื่องการตลาดและข้อจำกัดก็เป็นปัจจัยทำให้องค์กรเหล่านี้ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารเรื่องกลยุทธ์ โดยเฉพาะเรื่องการตลาด ซึ่งองค์กรประเภทนี้ไม่สนใจและให้ความสำคัญกับการตลาดทางเศรษฐกิจ โดยไม่ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็เช่นกัน องค์กรเหล่านี้มักให้บริการฟรี เช่น หอสมุดสาธารณะ เป็นต้น สรุปรูปขาดการแข่งขันทางการตลาด

ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อจำกัด (Constraints) องค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไรมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจหน้าที่ และความเป็นอิสระซึ่งมักจะถูกครอบคลุมนโดยกฎหมายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ทำให้ขยับตัวได้ยากไม่เหมือนธุรกิจเอกชน ซึ่งมีมากกว่า ฉะนั้นในอนาคตมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงข้อจำกัดเหล่านี้ ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้กับองค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาให้รอบคอบก่อน เพื่อให้การนำแนวความคิดนี้มาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการแรกคือ เป้าประสงค์ (Goals) ปกติองค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไรมักมีเป้าหมายหลายประการ และเป็นเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน บางครั้งขัดกันด้วยซ้ำ กล่าวคือ วัตถุประสงค์หรือกำหนดไว้กลับมาก โดยมีความโลภจะทำแทบทุกอย่างหรือทำอะไรก็เข้าหมด เช่นนี้ทำให้ยุ่งยากต่อการประเมินผล หรือบางครั้งเป้าหมายก็ขัดกันเองทำให้ปฏิบัติยากในทางตรงกันข้ามการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการถัดไปคือ ข้อจำกัดในทางอำนาจหน้าที่ (Authority) ในประเด็นนี้องค์กรเอกชนผู้ไม่หวังผลกำไรมีข้อจำกัดเรื่องอำนาจหน้าที่ ความเป็นอิสระ และความยืดหยุ่นน้อยกว่าภาคธุรกิจเอกชน ประเด็นนี้ควรมีการปรับปรุงกฎเกณฑ์และระเบียบให้องค์กรประเภทไม่หวังผลกำไรมีความเป็นอิสระ (Autonomy) มากขึ้น ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อความคล่องตัว

ผลการดำเนินงานที่คาดหวังปกติเมื่อเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนทำให้ผลดำเนินงานยากที่จะชี้ให้ชัดเจนได้ ทำให้ยากแก่การประเมินแล้วยังก่อให้เกิดความล้มเหลวในการค้นพบข้อบกพร่องต่างๆ นอกจากนี้ยังทำให้ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานเพราะความไม่ชัดเจนในเป้าหมาย

ผู้เขียนมีความเห็นว่า ถึงเวลาแล้วที่องค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไรจะนำแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคนิคเรื่องตารางการบริหารอย่างสมดุล (Balance Scorecard (BSC)) ซึ่งแผนกลยุทธ์นี้ได้เน้นมิติในลูกค้า การเงิน การงานภายใน และการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้ :-

1. สร้างความภักดีจากผู้สนับสนุน เพราะผู้สนับสนุนหรือผู้บริจาคช่วยเหลือเราต่างๆ ตระหนักถึงความจำเป็นในการบริการ

2. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไรทั้งในและนอกประเทศ เขาทำกิจกรรมได้บ้าง โดยใช้เป็นแนวทาง เช่น มูลนิธิที่ดำเนินการอยู่ในนานาอารยชาติ

3. ผลที่จะตกแก่ชุมชนโดยตรงคือ ชุมชนจะได้ผลตอบแทนอย่างไร อย่างน้อยสวัสดิการทางสังคม ในท้ายสุด ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองในที่สุด

สรุป หลังจากนำเทคนิคเหล่านี้มาใช้จะส่งผลให้การบริหารมูลนิธิมีประสิทธิภาพมากขึ้น

