

กลยุทธ์การบริหารงานโดยยึดเป้าหมาย และกระบวนการเป็นหลัก



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

narongwit@peoplevalue.co.th

วันที่โพสต์บทความ : 2004-02-27

การบริหารประเทศมักจะแบ่งหน่วยงานออกเป็นกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ดูผิวเผินดูเหมือนว่าจะดี เพราะแบ่งงานกันทำชัดเจน (ทั้งๆที่ในความเป็นจริงมีงานซ้ำซ้อนกันอยู่ แต่ไม่ค่อยมีใครยอมบอกเพราะเดี๋ยวจะถูกตั้งงานนั้นออกไป กระทรวงใหญ่ก็จะเล็กลง) แต่ถ้าวิเคราะห์กันลึกๆถึงผลงานรายกระทรวงแล้ว จะพบว่าส่วนใหญ่จะทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่แต่ละกระทรวงกำหนดไว้ แต่พอมาดูเป้าหมายรวมระดับประเทศ ปรากฏว่ายังไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะแต่ละกระทรวงเน้นแต่ผลงานของตัวเอง ไม่มีใครยอมลดหย่อนผลงานตัวเองเพื่อให้ผลรวมดี ไม่มีใครมานั่งเป็นคนกลางดูภาพรวมของทุกกระทรวง ทุกคนทำงานโดยยึดกระทรวงตัวเองเป็นหลัก ไม่ได้ยึดเอาผลงานรวมของประเทศเป็นหลัก

ถ้าเรากลับมามองที่องค์กรต่างๆในภาคเอกชนบ้าง รับรองได้ว่าภาพที่เราเห็นคงจะไม่แตกต่างอะไรไปจากการบริหารประเทศ เพราะในองค์กรก็แบ่งออกเป็นฝ่าย เป็นส่วน เป็นแผนกต่างๆ ในอดีตการแบ่งหน่วยงานแบบนี้อาจจะเหมาะสม เพราะทุกหน่วยงานทำงานประจำ ทำหน้าที่ประจำของตัวเองให้เสร็จก็ถือว่าสมบูรณ์แล้ว องค์กรสมัยก่อนอาจจะไม่เน้นเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารงานมากนัก เพราะคู่แข่งอาจจะน้อย ดังนั้น หน่วยงานต่างๆทำงานประจำในหน้าที่ของตัวเองเสร็จก็ถือว่าเป็นพอ

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากว่าหน่วยงานทำงานไม่ดี หน่วยงานทุกหน่วยงานตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นที่จะให้งานบรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือการมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานมากเกินไปนั้น บางครั้งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรได้ เช่น อาจจะมีหน่วยงาน 10 หน่วยงานที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าที่กำหนด แต่มีเพียง 1 หน่วยงานที่ค่าใช้จ่ายทะลุเป้า(เกินที่กำหนดไว้) เมื่อมารวมผลงานของทั้งองค์กรแล้ว ปรากฏว่าการประหยัดค่าใช้จ่ายไม่บรรลุเป้า อย่างนี้ 10 หน่วยงานที่มีผลงานได้ตามเป้า ควรจะได้รับโบนัสหรือไม่ แน่แน่นอนคงไม่มีองค์กรไหนจ่ายโบนัส

การบริหารงานขององค์กรยุคใหม่ควรจะเปลี่ยนจากการยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก (Business Function Oriented) มาสู่การยึดเอาเป้าหมายและกระบวนการเป็นหลัก (Objective and Process Oriented) ให้มากขึ้น

การยึดเอาหน่วยงานเป็นตัวตั้งนั้นเป็นการทำงานแบบไม่ยืดหยุ่น เนื่องจากสถานการณ์และกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราคงจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนผังการบริหารงานได้บ่อยๆ ดังนั้น การยึดเอาเป้าหมายและกระบวนการเป็นตัวตั้ง จะมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากกว่า เช่น ปีนี้องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการก่อสร้างโรงงานใหม่ ทุกหน่วยงานก็จะส่งคนในสายงานเข้ามาร่วมทำงานด้วย และเป้าหมายของแต่ละคนก็จะเปลี่ยนจากเป้าหมายของฝ่าย/ส่วนเป็นเป้าหมายของงานโครงการแทน

แนวทางในการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานจากรูปแบบเดิมที่เน้นหน่วยงานเป็นหลัก มาสู่การยึดเอาเป้าหมายและกระบวนการเป็นหลักสามารถทำได้ดังนี้

- **วางแผน...**โดยยึดเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วม (Objective and Strategy) เป็นหลัก
องค์กรควรเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างทีมบริหาร เพื่อให้เป็นเป้าหมายร่วมของทุกคน ในองค์กร หลังจากนั้นควรจะกระจายเป้าหมายร่วมดังกล่าวลงไปสู่หน่วยงานและตำแหน่งงานให้ทั่วถึง และเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ว่าเป้าหมายแต่ละเรื่องแต่ละด้านไปอยู่ในความรับผิดชอบของใครบ้าง เป้าหมายที่กระจายไปแล้วจะต้องสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่ง(หัวหน้ากับลูกน้อง) และในแนวนอน (ระหว่างหน่วยงาน)
- **ติดตามงาน...**โดยยึดกระบวนการ (Mean/Process) เป็นหลัก
การติดตามผลการดำเนินงานหรือผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์หลักนั้น ควรจะติดตามในสองประเด็นคือ ผลที่ได้เทียบกับเป้าหมายเป็นอย่างไรพร้อมเหตุผลอธิบาย (ทบทวนอดีต) และแผนงานหรือแนวทางการดำเนินงานในเดือนต่อไปจะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น เร็วขึ้น (มองอนาคต)
- **วัดผลงาน...**โดยยึดผลลัพธ์สุดท้าย (Output) เป็นหลัก
ในสรุปผลเพื่อกำหนดระดับผลงาน ควรจะยึดที่ผลของงานเป็นหลัก เพราะองค์กรแสวงหากำไรทั้งหลาย ต้องการการอยู่รอดก่อนที่จะเติบโต ถึงแม้อนาคตธุรกิจนี้จะดี แต่ถ้าวันนี้ยังขาดทุนไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไปได้ อนาคตดีก็คงจะลำบาก การประเมินผลงานควรจะประเมินในหลายระดับ เช่น ประเมินผลงานขององค์กรก่อน ถ้าผ่านก็ลงมาประเมินผลงานของหน่วยงาน สุดท้ายก็ประเมินผลงานของตำแหน่งงาน

- จ่ายผลตอบแทน...โดยยึดผลงานรวม (Performance Based Pay)เป็นหลัก
การจ่ายผลตอบแทนจะต้องยึดเอาผลงานเป็นหลัก ไม่ใช่ใช้ความรู้สึกหรือดุลยพินิจเหมือนอดีต การจ่ายผลตอบแทนควรจะยึดหลักการจ่ายที่ไม่สร้างปัญหาระยะยาว เช่น พนักงานทำงานให้เราดีเพียงหนึ่งปี (รอบปีที่ผ่านมา) ควรจะจ่ายผลตอบแทนที่ไม่ผูกพันระยะยาว เช่น จ่ายเป็นโบนัส เงินจูงใจ ฯลฯ ไม่ใช่ไปะใส่ไว้ในเงินเดือน เพราะถ้าใส่ลงในเงินเดือน องค์กรจะมั่นใจได้อย่างไรว่าปีต่อไปผลงานพนักงานที่ได้
- ปรับเงินเดือนสูงๆจะยังคงทำงานดีเหมือนปีที่ผ่านมา การจ่ายผลตอบแทนอาจจะจ่ายโดยพิจารณาจากปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น ผลงานขององค์กร ผลงานของหน่วยงาน และผลงานของบุคคลร่วมกัน

สรุป การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และกระบวนการในการทำงานเป็นหลักจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลาได้ง่าย และเป็นการถ่ายโอนอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาดของการยึดติดกับหน่วยงานตัวเองลงไปสู่การเป็นทีมงาน โครงการ คณะกรรมการที่รับผิดชอบเป้าหมายย่อยๆในส่วนต่างๆ แนวทางนี้น่าจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ

