

การทบทวนโครงสร้างและระบบงานภายในองค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com,

narongwit@peoplevalue.co.th

วันที่โพสต์บทความ : 2004-03-02

องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรไว้ตั้งแต่เริ่มดำเนินงานใหม่ๆ และหลังจากนั้นไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้บริหารมากนัก เมื่อเวลาผ่านไปหลาย ๆ ปีองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในบางส่วน มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานในส่วนย่อยๆ มีการนำเอาระบบงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ อยู่ตลอดเวลา ดูเหมือนว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไรที่น่าหนักใจอีกต่อไป

แต่...เมื่อเวลาผ่านไปหลาย ๆ ปี บางองค์กรประสบปัญหาการบริหารงานหลาย ๆ เรื่อง และสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาคือ ปัญหาอันเนื่องมาจากโครงสร้างและระบบการบริหารงานภายใน โดยที่ลักษณะของปัญหาจะแสดงอาการให้เห็นในรูปแบบต่างๆ เช่น

- ยิงปรับโครงสร้างการบริหารงานมากเท่าไร จำนวนกำลังคน (Manpower) เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เพราะทุกครั้งที่เพิ่มงานใหม่(บางครั้งเป็นงานเก่าจากหน่วยงานอื่น) หน่วยงานนั้นมักจะขอคนเพิ่ม ถึงแม้ขอเพิ่มทีละคน แต่ถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น 10 ครั้งในรอบ 10 ปี อย่างนี้กำลังคนรวมขององค์กรก็เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็นแล้วอย่างน้อย 10 คนเช่นกัน
- นำระบบงานใหม่เข้ามาใช้ แต่วิธีการทำงานบางอย่างยังคงเดิม บางองค์กรนำเอาระบบการบริหารงานใหม่ๆ รวมถึงโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการบริหารงาน แต่ยังมีกรปฏิบัติงานบางจุดที่ยังไม่ได้ยกเลิกทิ้ง ระบบใหม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้แล้ว ผู้ปฏิบัติก็ยังคงปฏิบัติงานเหมือนเดิม เพราะไม่มีใครสั่งยกเลิก เช่น แบบฟอร์มเกือบทุกแบบของฝ่ายบุคคล มักจะมีช่องให้กรอกชื่อ-สกุล เลขประจำตัว ตำแหน่ง หน่วยงาน วันเข้างาน ซึ่งแบบฟอร์มนี้ใช้มาตั้งแต่ยังไม่มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บฐานข้อมูลของแต่ละคน ดังนั้นจะต้องเขียนให้ละเอียดว่าอยู่หน่วยงานไหน เพื่อจะได้สะดวกต่อการค้นหาเอกสาร แต่...เมื่อองค์กรนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้แล้ว ฝ่ายบุคคลก็ยังคงช่องกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มเหมือนเดิม เพราะความคุ้นเคย ทั้งๆ ที่กรอกเฉพาะเลขประจำตัวและชื่อก็เพียงพอแล้ว เพราะเมื่อพิมพ์เข้าไปในคอมพิวเตอร์แล้วมันจะแสดงข้อมูลอื่นๆ ให้เราทั้งหมดอยู่แล้ว
- ระบบงานหลากหลายมากขึ้น ทำให้ขาดมาตรฐาน หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมักพัฒนาระบบงานใหม่ๆ แบบต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างใช้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายบัญชีมีระบบคอมพิวเตอร์แบบหนึ่ง ฝ่ายผลิตก็มี

ระบบคอมพิวเตอร์อีกแบบหนึ่ง พูดย่อยๆคือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใช้งานแตกต่างกัน วันดีคืนดีก็จะมีปัญหาตรงที่ว่าจจะรวมฐานข้อมูลหรือรวมระบบเข้าด้วยกันให้อยู่บนมาตรฐานเดียวกันไม่ได้หรือรวมได้ยากมากเพราะฐานของฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ของแต่ละระบบย่อยแตกต่างกัน ไม่ได้มีการวางแผนกัน ตั้งแต่เริ่มนำระบบเหล่านี้มาใช้งาน พอจะมาแก้ไขปัญหาก็หลังก็อาจจะสายไปเสียแล้ว.

นอกจากปัญหาตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีอีกหลายปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างการบริหารงานและระบบงานในองค์กร เช่น ยิ่งมีการปรับแต่งโครงสร้างเล็กๆมากเท่าไร ยิ่งทำให้โครงสร้างใหญ่ไร้ประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น เพราะเกิดความเทอะทะ เพราะเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างโครงสร้างเดิมกับโครงสร้างใหม่ในบางส่วน นอกจากนี้อาจจะทำให้เกิดรอยร้าวระหว่างข้อต่อของการนำเอาระบบใหม่มาเชื่อมต่อกับระบบเก่า เพราะสองระบบนี้ไม่สามารถที่จะเป็นเนื้อเดียวกันได้ ถ้ามีรอยร้าวแบบนี้เกิดขึ้นมากๆ ในอนาคตโครงสร้างรวมขององค์กรก็ไม่สามารถรับภาระปัญหาต่างๆได้ จนทำให้บางองค์กรต้องมีการรีระบบโครงสร้างองค์กรใหม่ (Re-Structure หรือ Re-Engineering) เหมือนกับรถยนต์ที่เราใช้งานแบบแก้ไขปัญหาไปวันๆ วันดีคืนดีต้องไปยกเครื่องใหม่ เพราะไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงอะไรได้อีกต่อไป

สำหรับแนวทางในการป้องกันปัญหาเชิงโครงสร้างหรือระบบการบริหารงานภายในองค์กรไม่ให้เหมือนตัวอย่างที่ได้กล่าวมา มีดังนี้

- วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้างหรือระบบงานทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันปัญหารอยร้าวในการเชื่อมต่อกันระหว่างระบบเก่ากับระบบใหม่ หรือโครงสร้างหลักกับโครงสร้างย่อยใหม่ ควรจะให้ผู้ที่รับผิดชอบโครงการนั้นๆวิเคราะห์ผลกระทบทั้งระยะสั้นระยะยาวมาให้เห็นก่อนว่ามีผลกระทบอะไรหรือไม่ แล้วจะป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร เนื่องจากระบบย่อยบางระบบมีผลกระทบต่อโครงสร้างหรือระบบงานหลักหลายด้าน ดังนั้น ควรจะให้ทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมว่าถ้าปัญหาจะนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้งานหน่วยงานไหนได้รับผลกระทบอะไรอย่างไร แนวทางนี้จะช่วยป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้งในอนาคตได้ในระดับหนึ่ง
- กำหนดวาระการทบทวนโครงสร้างและระบบงานทั้งระบบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเชิงโครงสร้างหรือระบบการบริหารงานภายในขององค์กรเกิดการสะสม เป็นปัญหาเป็นดินพอกหางหมู องค์กรควรที่จะกำหนดวาระในการทบทวนโครงสร้างและระบบการบริหารงานที่แน่นอน เช่น ทุก 6 เดือน ทุกปี หรือทุก 2 ปี จะมีการประชุมเพื่อทบทวนโครงสร้างและระบบการบริหารงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่าได้ก่อให้เกิดปัญหาอะไรบ้าง และอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคตอะไรบ้าง รวมถึงการหาทางแก้ไขป้องกันร่วมกันจากทุกหน่วยงาน

สรุป ปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารงานภายในองค์กร ดูเหมือนไม่ใช่ปัญหาร้ายแรงหรือสำคัญเร่งด่วนอะไรในระยะสั้น แต่ถ้าวัดการปล่อยปละละเลยไปประเดี๋ยวนี้ สุดท้ายองค์กรอาจจะต้องประสบปัญหาที่แก้ไขไม่ได้จนต้องมีการรีหรือปรับกันทั้งระบบ ซึ่งถ้าปล่อยไปไปถึงจุดนั้นก็อาจจะต้องเสียเงินเสียทองเสียเวลา และเสียโอกาสทางธุรกิจไปมากมาย ดังนั้น เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการทบทวนโครงสร้างและระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

