

แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาในองค์กรที่ไม่มีเจ้าภาพ



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2006-12-26

องค์กรของท่านมีปัญหาดังต่อไปนี้หรือไม่?

- **ใครโดนตำคนนั้นลุกขึ้นมาแสดงบทบาทของผู้นำ**

งานบางงานเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนว่าใครทำอะไร แต่เมื่อถึงเวลาทำงานจริงๆ หน่วยงานที่อยู่ในขั้นตอนแรกของงานทำงานล่าช้า หน่วยงานถัดมาก็ไม่สนใจ สนใจแต่เพียงว่าเมื่องานนั้นๆมาถึงหน่วยงานตัวเองสามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ คนที่อยู่ในกระบวนการนี้มักจะไม่ค่อยซีเรียสกับผลสุดท้ายของกระบวนการ เอาแต่ผลงานของหน่วยงานตัวเอง และสิ่งที่เกิดขึ้นให้เห็นเป็นประจำในหลายๆองค์กรคือ งานไปตกอยู่ที่หน่วยงานไหน(ซ้ำที่ใคร) คนนั้นมักจะโดนตำ เหมือนเล่นมอญซ้อนผ้า(ปัญหาอยู่ข้างหลัง ใครนั่งไม่ระวัง มีหวังโดนตำแน่ๆ) ดังนั้น ทุกคนก็พยายามทำยังไงก็ได้ให้งานที่กำลังมีปัญหา นั้นผ่านพ้นหน่วยงานตัวเองไปเร็วๆ และหลายครั้งที่พอผู้บริหารลงไปตามงาน หน่วยงานนี้ก็โยนไปหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นโยนไปหน่วยงานนี้ พุดง่ายๆคือหลอกให้ผู้บริหารง เพราะไม่รู้ว่าจะจริงๆแล้วปัญหาอยู่ที่ไหน สุดท้าย ผู้บริหารเจอใครเป็นคนแรกก็ใส่แบบเต็มๆ หรือผู้บริหารวิ่งตามปัญหาจนเหนื่อย และหมดแรงที่หน่วยงานไหน หน่วยงานก็โดนตำ โดยไม่สนใจว่าใครผิด

- **ทุกหน่วยงานทำงานดี แต่ผลงานองค์กรแย่**

ในระหว่างปีดูเสมือนหนึ่งว่าทุกหน่วยงานทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ แต่พอสิ้นปีปรากฏว่าทุกหน่วยงานมีผลงานดี แต่ผลงานโดยรวมขององค์กรยังแย่อยู่ เพราะมีบางเรื่องที่ไม่ได้ใครถูกวัดเป็นผลงาน แต่เรื่องนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

- **ข้ออ้างเต็มองค์กร**

เวลากำหนดเป้าหมายในการทำงาน คนทำงานมักจะมองว่าจะอะไรคือปัญหาที่จะมาขัดขวางไม่ให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่คิดถึงปัญหา แต่เมื่อเจอปัญหาคนทำงานมักจะนำปัญหานั้นมาเป็นข้ออ้าง มากกว่ามาเป็นโจทย์ในการแก้ไขปัญหา มักจะพยายามหาข้ออ้าง เพื่อให้เห็นว่าปัญหานั้นๆไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตัวเอง ปัญหานั้นอยู่นอกเหนือการควบคุม ปัญหานั้นได้รับผลกระทบจากหน่วยงานอื่น ฯลฯ พุดง่ายๆคือทุกคนพยายามโดยปัญหาออกมากองรวมกัน เป็นกองกลางขององค์กร ทั้งๆที่ปัญหาทุกปัญหาองค์กรไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะปัญหาเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กร

ทั้งสิ้น บางคนอ้างว่าปัญหาเกิดจากลูกค้า บางคนอ้างว่าปัญหาเกิดจากสภาพแวดล้อม ฯลฯ จึงโยนปัญหาออกจากหน่วยงานตัวเอง อย่างน้อยหน่วยงานตัวเองก็ไม่ต้องไปกังวลกับปัญหาที่มีชื่ออ้างรองรับเรียบร้อยแล้ว

- **บอกไม่ได้ว่าปัญหานั้นเป็นของหน่วยงานไหน**

บางครั้งปัญหาที่ทุกคนโยนออกมากองรวมกันในส่วนกลางขององค์กร เมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมา มักจะหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ เพราะไม่มีใครอยากเข้าไปแสดงตนในขณะที่ผู้บริหารกำลังหน้าสีหน้าขวานหลังจากปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ทุกคนก็ต่างนั่งมองหน้ากันว่าใครจะโดนก่อนหลังหรือจะโดนพร้อมๆกันในห้องประชุม ทุกคนอยากโดนคำพร้อมๆกัน เพราะไม่มีใครเสียหน้า(เสียพอกัน) และไม่ค่อยเจ็บมากนัก เพราะแบ่งๆกันคนเล็กคนละน้อย ยิ่งโดนคำแบบพร้อมๆคำคำก็มักจะลอยไปลอยมาอยู่ในอากาศภายในห้องประชุม ไม่มีใครเปิดเรดาร์รับสัญญาณ สุดท้ายก็ออกจากห้องประชุมไปแบบแสบๆคั่นนิดหน่อยไม่ถึงกับเลือดออกซิบๆหรือเป็นแผลเหวอะหะอะไร เมื่อเวลาผ่านไปสักพัก ต่างคนต่างลืมสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย และสุดท้ายก็ไม่รู้ว่าครั้งต่อไปถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้อีก ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ

เพื่อป้องกันและแก้ไขไม่ให้ปัญหาดังกล่าวมาเป็นตัวถ่วงทั้งองค์กรและชีวิตผู้บริหารระดับสูง องค์กรควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้

- **กำหนดเจ้าภาพของกระบวนการไม่ใช่ผู้รับผิดชอบปัญหา**

ควรจะมีการกำหนดเจ้าภาพของงานที่เป็นกระบวนการที่สำคัญขององค์กร เช่น กระบวนการในการรับซื้อโรงเรียนลูกค้า กระบวนการในการออกสินค้าใหม่ กระบวนการในการจัดส่งสินค้า ฯลฯ โดยกำหนดให้มีเจ้าภาพ(Process Owner/Leader) ที่ชัดเจนว่าเป็นใคร เปรียบเสมือนประธานกระบวนการนั้นๆ ซึ่งประธานควรจะมีทั้งหน้าที่และอำนาจในการบริหารกระบวนการนั้นๆได้อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของกระบวนการนั้นๆต่อผู้บริหารระดับสูง ไม่ควรไปควานหาตัวเจ้าภาพตอนที่ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว เพราะไม่มีใครอยากจะเป็นเจ้าภาพแน่ๆ

- **ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าภาพ**

การกำหนดเจ้าภาพของกระบวนการ ไม่จำเป็นว่าจะกำหนดเพียงคนใดคนหนึ่ง อาจจะมีการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนเป็นรายปี หรืออาจจะมีการกำหนดเจ้าภาพเป็นงานๆหรือเป็นโครงการไปก็ได้ เช่น การออกสินค้าใหม่รายการนี้ฝ่ายการตลาดเป็นเจ้าภาพ และการออกสินค้าใหม่รายการต่อไปให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นเจ้าภาพ ซึ่งอาจจะพิจารณาจากความเหมาะสมกับเนื้องานหรือกระจายให้เหมาะสมกับบุคลากรก็ได้

- **ผลงานของกระบวนการเป็นตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

เมื่อมีเจ้าภาพแล้ว ถ้าไม่ต้องการให้เจ้าภาพโดนคำอยู่คนเดียว คนอื่นที่เป็นสมาชิกของกระบวนการไม่รู้สึกละไร ก็อาจจะต้องนำเอาผลของกระบวนการนั้นๆมาเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) ร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยก็จะเป็นการดี เพราะจะช่วยให้ทุกคนมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกระบวนการทั้งกระบวนการมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่ว่าหน่วยงานตัวเองทำได้แล้วไม่สนใจว่าใครได้ใครตก

- **มีระบบเตือนภัยก่อนปัญหาจะเกิด**

ในการทำงานแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานน่าจะมีระบบการเตือนภัยก่อนที่ภัยนั้นจะมาถึง เพราะคนบางคนสามารถมองเห็นได้ว่าถ้างานจุดนี้ถ้า ถ้างานจุดนี้มีปัญหา จะเกิดอะไรขึ้นในขั้นต่อไป ควรจะกำหนดให้ชัดเจนว่าสัญญาณเตือนภัยในแต่ละกระบวนการนั้นมีอะไรบ้าง และใครควรจะเป็นผู้ส่งสัญญาณไปยังเจ้าภาพ

- เลิกดำแบบเหมารวมแต่ดำเป็นราย ๆ

เมื่อทุกกระบวนการหลักมีเจ้าภาพเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารระดับสูงเองก็ควรจะปรับเปลี่ยนวิธีการชื่นชมในเชิงลบ(ดำ)เสียใหม่ จากเดิมชื่นชมยกทีม เป็นชื่นชมเฉพาะเจ้าภาพ หรือชื่นชมเฉพาะคนบางคนที่ไม่ให้ความร่วมมือกับเจ้าภาพเท่านั้น และไม่ควรชื่นชมในห้องประชุม ควรจะเรียกมาชื่นชมเป็นราย ๆ เป็นคน ๆ จะดีกว่า

สรุป การมาหาเจ้าภาพเมื่อปัญหาเกิดขึ้น หายากเหมือนหาคนค้าประกันผู้ต้องหาที่กระทำผิด แต่การหาเจ้าภาพของกระบวนการตั้งแต่ยังไม่ได้ทำงาน น่าจะหาได้ง่ายเหมือนกับการหาคนมาค้าประกันคนที่เพิ่งสอบบรรจุงานในตำแหน่งดี ๆ มีหน้ามีตาในสังคมได้ สุดท้ายนี้ หวังว่าองค์กรต่างๆจะเสียเวลาแก้ปัญหาที่ไม่มีเจ้าภาพน้อยลง เอาเวลานี้ไปทำอย่างอื่นที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรได้มากขึ้นนะครับ

เขียนที่ เซ็นทรัลบางนา

วันที่ 23 ธันวาคม 49 เวลา 09.30 – 10.30

มูลเหตุจูงใจ มักจะเจอปัญหาเวลากำหนด KPI ให้กับหน่วยงานในองค์กรที่เคยเป็นที่ปรึกษา