

MULTI-FLEX STRUCTURE : กลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในยุคของการแข่งขัน แม้แต่ชีวิตประจำวันของคนต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ มีการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บางอย่างถูกออกแบบให้สามารถใช้งานได้หลากหลาย (Multi-Functions) มากยิ่งขึ้น เช่น ปากกาด้ามเดียวแต่มีหลายสี เครื่องถ่ายภาพเอกสารสามารถถ่ายภาพเอกสารได้ ส่งแฟกซ์ได้ และใช้เป็นเครื่องพรีนเตอร์ได้ โทรศัพท์มือถือสามารถพูดได้ ส่งข้อความได้ สามารถเล่นอินเทอร์เน็ตได้และถ่ายภาพได้ ยาสระผมและครีมนวดผมอยู่ในขวดเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงนอกจากจะมีการเพิ่มเติมฟังก์ชันการทำงานให้มากขึ้นแล้ว สิ่งของต่าง ๆ ยังถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่น (Flexible) มากขึ้นกว่าเดิมด้วย เช่น เฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ก็ถูกออกแบบให้เป็นแบบ "น็อคดาวน" ที่สามารถประกอบได้ง่ายเคลื่อนย้ายได้สะดวก รถยนต์ถูกออกแบบให้เป็นรถ "อเนกประสงค์" สามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่การโดยสารภายในให้สอดคล้องกับการใช้งานในแต่ละประเภท ของเล่นของเด็ก ๆ ถูกออกแบบไปสู่ของเล่นที่เป็นชิ้นเดียวแบบเดียวไป เป็นของเล่นที่สามารถถอดชิ้นส่วนและประกอบเป็นรูปอื่น ๆ ได้ ซึ่งจะทำให้เด็ก ๆ สามารถต่อของเล่นได้ตามที่ต้องการมากขึ้น

เราจะเห็นว่าในโลกปัจจุบันและอนาคต ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องถูกออกแบบให้สามารถใช้งานได้มากกว่าหนึ่งอย่างและในขณะเดียวกันการใช้งานจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

การจัดโครงสร้างองค์กรก็เช่นเดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักของการจัดองค์กรที่เรียกว่า Multi-Flex Structure ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กรแบบพหุฟังก์ชันและมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับคำว่าโครงสร้างที่ผมจะพูดถึงในที่นี้ไม่ได้หมายถึงผังการบริหารงานที่เป็นนามธรรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะรวมถึงโครงสร้างของระบบบริหารงานในด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น โครงสร้างการบริหารระบบผลตอบแทน

เพื่อให้การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่สามารถแข่งขันได้ ผมจึงขอเสนอตัวอย่างแนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์กรแบบ Multi-Flex Structure ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **Matrix Structure** หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานแบบไขว้กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฯลฯ) กับโครงการหรือคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีโอกาสทำงานได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่

- **Skills Matrix** หมายถึง การออกแบบระบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีมากกว่าหนึ่งทักษะ เป็นการออกแบบตารางไขว้ระหว่างตำแหน่งงานกับทักษะที่จำเป็นในหน่วยงานหรือองค์กร โครงสร้างแบบนี้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น เราจะเห็นได้ชัดในอุตสาหกรรมที่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน วันนี้นาย ก.ทำงานหน้าที่หนึ่ง แต่พรุ่งนี้ออร์เดอร์เปลี่ยนงานในจุดที่นาย ก.เคยทำไม่มีหรือพนักงานในหน่วยงานอื่นขาดงาน เราสามารถโยกย้ายนาย ก.ไปช่วยทำงานในจุดอื่น ๆ ที่ต้องการได้ ถ้านาย ก.เป็นบุคลากรที่มีทักษะมากกว่าหนึ่ง

- **Network/Process Structure** หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน เพราะแต่เดิมเรามักจะให้ความสำคัญกับฟังก์ชันงานที่เป็นฝ่ายเป็นส่วนหรือเป็นแผนกต่าง ๆ มากเกินไป ทุกคนก็จะคำนึงถึงฝ่าย ส่วนหรือแผนกของตัวเอง โดยมองข้ามผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กรไป แต่ถ้าเราจัดโครงสร้างแบบใหม่โดยหันไปเน้นที่กระบวนการหรือเครือข่ายแทน (เครือข่ายหมายถึงการที่บุคลากรจากทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงอยู่กับฝ่ายงานเดิม) จะทำให้คนจากทุกหน่วยงานหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือเครือข่ายที่ตัวเองเกี่ยวข้องมากกว่าผลงานของหน่วยงาน แต่การจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้จะต้องออกแบบระบบการประเมินผลงานให้สอดคล้องกันไปด้วย เช่น แทนที่จะวัดว่าแต่ละคนทำงานประจำในหน่วยงานของตัวเองเพียงอย่างเดียว อาจจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานซึ่งเป็นผลงานร่วมของกระบวนการหรือเครือข่ายที่ตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น

ตัวอย่างเช่น แต่เดิมฝ่าย HR มักจะแบ่งงานออกเป็น งานสรรหาว่าจ้าง งานแรงงานสัมพันธ์ งานบริหารผลตอบแทน งานด้านฝึกอบรม แล้วก็จัดแบ่งคนให้แต่ละคนทำหน้าที่เฉพาะด้าน ใครทำงานด้านสรรหา ก็จะเก่งสรรหาอยู่เพียงอย่างเดียว และทำงานสรรหาให้กับทุกหน่วยงาน แต่ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ พนักงาน HR หนึ่งคนจะต้องทำงานเป็นทุกด้าน (Multi-Skills) และเข้าไปดูแลรับผิดชอบงาน HR ทั้งหมดของหน่วยงานที่ทำกำไร (Profit Center) หรือหน่วยงานย่อย (Business Unit) หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และรายงานตรงต่อผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ ในขณะเดียวกันก็รายงานโดยอ้อมต่อผู้จัดการฝ่าย HR เราจะเห็นว่าเมื่อจัดโครงสร้างการบริหารแบบนี้แล้ว จะทำให้คนทำงานมุ่งเน้นผลงานของกระบวนการหรือเครือข่ายนั้น ๆ มากกว่าการเน้นผลงานของฟังก์ชันงานเหมือนในอดีต

- **Flexi-Benefits** หมายถึง การจัดระบบการบริหารผลตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน คนไหนแต่งงานแล้ว ก็ไม่ต้องเลือกสวัสดิการเงินช่วยเหลือกรณีสมรส คนไหนโสดก็ไม่ต้องเลือกสวัสดิการรักษาพยาบาลคู่สมรสและบุตร หลักการนี้คือการนำเอาหลักการของร้านอาหารฟาสฟูดส์มาใช้ เหมือนกับการที่แต่ละคนมีเงินอยู่คนละ 100 บาท เมื่อแลกคูปองไปแล้ว ใครไม่อยากกินข้าวก็ไปเลือกซื้อถ้วยเดียวแทน ใครไม่อยากดื่มน้ำอัดลมก็ไปซื้อน้ำผลไม้ปั่นแทน การจัดสวัสดิการแบบนี้จะช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้ของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ เราไม่ต้องมาพะวงว่าปีหน้าจะยกเลิกสวัสดิการตัวนี้ และเพิ่มสวัสดิการตัวใหม่อย่างไร เพราะเราสามารถเพิ่มเมนูอาหารได้ตามสะดวก รายการไหนพนักงานไม่ได้เลือกเป็นเวลานานก็สามารถเอาออกจากรายการได้ โดยไม่ต้องมีปัญหากับพนักงาน

- **Flexi-Time** หมายถึง การกำหนดเวลาเข้าและเลิกงานให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละงาน เช่น แทนที่จะกำหนดเวลาเข้าออกตายตัว ก็กำหนดช่วงของเวลาเข้าออกงานใหม่ เช่น สามารถเข้าทำงานได้ระหว่างเวลา 07.00 -09.00 น. และเมื่อทำงานครบตามชั่วโมงที่บริษัทกำหนดแล้วก็สามารถเลิกงานได้ระหว่างเวลา 04.00 - 06.00 น. แต่เพื่อไม่เกิดความวุ่นวายในการบริหารจัดการก็อาจจะต้องมีการกำหนดกติกาเพิ่มเติมบ้าง เช่น ต้องเลือกเวลาเข้าออกงานล่วงหน้าและต้องเลือกใช้แบบที่เลือกอย่างน้อยหนึ่งเดือนติดต่อกันหรือทุกหน่วยงานในช่วงเวลา 08.00 - 05.00 น. จะต้องมีคนทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความไม่สะดวกต่อการติดต่อของลูกค้า เป็นต้น
- **Flexi - Learning** หมายถึง การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะบางคนไม่ชอบนั่งห้องสัมมนา แต่ถนัดที่จะอ่านหนังสือเอง ถนัดที่จะเรียนจากซีดีรอม บางคนไม่ชอบเรียนหรือสัมมนาในตอนบ่าย แต่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในช่วงเช้า บางคนงานเยอะในช่วงที่บริษัทจัดสัมมนา ไม่มีอารมณ์เรียนเพราะทำงาน บางคนไม่ชอบเรียนในบางหัวข้อ แต่อยากพัฒนาความรู้ในอีกหัวข้อซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานเหมือนกัน ปัญหาเหล่านี้ก็เป็นปัญหาหัวใจในการพัฒนาคนในหลาย ๆ องค์กร จึงขอแนะนำว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการเรียนแบบบังคับ อาจจะกำหนดผลที่ต้องการจากการเรียนรู้ว่าจะดีกว่า เช่น บริษัทหนึ่งมีการกำหนดให้พนักงานทุกคนทดสอบภาษาอังกฤษทุกปี ใครสอบผ่านมีเงินช่วยเหลือให้ทุกเดือน ใครสอบตก..อดเงินช่วยเหลือ ดังนั้น ใครจะไปเรียนภาษาอังกฤษแบบไหนก็เป็นเรื่องของแต่ละคน บริษัท ไม่ต้องมานั่งปวดหัวว่าจัดภาษาอังกฤษแล้ว นักเรียนโคตรเรียนกันเยอะ จัดแล้วไม่เห็นได้ผลเลย ทุกคนก็สอบผ่านหมดทั้ง ๆ ที่บางคนก็ลอกข้อสอบเพื่อนมา

สมัยนี้เทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้น สื่อการเรียนการสอนมีมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเรื่องการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

สรุป การจัดโครงสร้างทั้งที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในการบริหารงานและบริหารคนขององค์กรยุคใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญนอกเหนือจากหลักการพื้นฐานเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) และการหลักของการตรวจสอบและการควบคุม (Check & Balance) นั่นก็คือหลักของพหุฟังก์ชัน (Multi-Functions) และหลักของความยืดหยุ่น (Flexible) ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนและพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบได้นะคะ...สวัสดิ์ครับ