

การรีปรับระบบ กับการประยุกต์ใช้ในงานห้องสมุด

อมรรัตน์ ดวงสุวรรณ *

บทนำ

คำว่า "Reengineering" ราชบัณฑิตยสถาน ได้บัญญัติเป็นภาษาไทยว่า "การรีปรับระบบ" เป็นคำที่ ดร.ไมเคิล แฮมเมอร์ บัญญัติขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 ซึ่ง ดร. แฮมเมอร์ กล่าวว่า เขาได้รับต้นแบบของการรีเอ็นจิเนียริงมาจากเลียวนิด ดราฟซุก ผู้นำรัฐยูเครน โดยคำนี้เกิดขึ้นจากการที่เศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาประสบภาวะตกต่ำรุนแรง อัตราการว่างงานสูงขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ ประสบการขาดทุน ได้กลายเป็นแรงกดดันที่ทำให้องค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งจุดนี้จึงทำให้บริษัทใหญ่ ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ใช้กระบวนการที่เรียกว่า รีเอ็นจิเนียริง ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ไฟโรจน์ พรหมสาส์น, 2538 : 26)

ความหมาย

Reengineering มาจากคำว่า Re มีความหมายว่า อีก ช้ำ ใหม่ ย้อน ทวน ต่อไป และคำว่า Engineering มีความหมายว่า การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบรวมกันเข้าเพื่อสร้างของที่มีมูลค่าออกมา ดังนั้น Reengineering น่าจะหมายความว่า การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบเรียงเรียงใหม่เพื่อสร้างของที่มีมูลค่าออกมา ซึ่งก็หมายถึง การประกอบเรียงเรียงกระบวนการทำงานใหม่ด้วยและถ้าจะพูดถึง รีเอ็นจิเนียริง ในความหมายแคบก็หมายถึง Business Process Reengineering (BPR) แต่เพื่อความสะดวกจึงเรียกกันสั้น ๆ ว่า รีเอ็นจิเนียริง (สุวินัย ภรณวลัย, 2537 : 16)

แฮมเมอร์ (อ้างถึงใน สุวินัย ภรณวลัย, 2537 : 16-17) ได้ให้ความหมายของคำว่า รีเอ็นจิเนียริง ไว้ว่า รีเอ็นจิเนียริง คือ การรีดีไซน์ (Redesign) ใหม่ขั้นมหัพภาคเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Work Process) และกระบวนการทำธุรกิจ (Business Process) ขององค์กร (ธุรกิจ) หนึ่ง ๆ

* อาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ สถาบันราชภัฏภูเก็ต

เพื่อปรับปรุงดัชนีที่ใช้วัดผลงาน (Performance) ที่สำคัญในโลกธุรกิจปัจจุบันซึ่งได้แก่ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) บริการ (service) และความเร็ว (speed) โดยที่การปฏิรูปกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยการริเริ่มจินีเยริงนี้จะก่อให้เกิดผลพวงติดตามมาซึ่งการปฏิรูปองค์กร การปฏิรูปการบริหารบุคคล การปฏิรูปจิตสำนึกของพนักงานองค์กรในที่สุด

ริเริ่มจินีเยริง คือ การทบทวนความคิดพื้นฐาน (fundamental rethinking) และการออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่โดยสิ้นเชิง (dramatic improvement) ที่แสดงออกให้เห็นได้ในผลงานด้านสำคัญๆ เช่น ต้นทุน คุณภาพ การให้บริการ และความเร็ว (ทศศิริสัมพันธ์, 2537 : 47)

ริเริ่มจินีเยริง เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และกระบวนการทำงานแบบใหม่ทั้งระบบ โดยเอาโครงสร้างและกระบวนการทำงานแบบเดิมทิ้งไป แล้วคิดหาโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่เข้ามาใช้แทนแบบเดิมและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงใหม่สามารถสรุปได้ (ไพโรจน์ พรหมสาร, 2538 : 27-28) ดังนี้

1. คิดแบบใหม่ (Rethink) การคิดแบบใหม่ต้องอยู่บนสมมุติฐานเสมือนเราได้คิดองค์กรใหม่ขึ้น หรือเราได้ถูกมอบหมายให้จัดทำกระบวนการทำงานใดกระบวนการหนึ่งขึ้นมา

2. การใช้เครื่องมือใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงาน (Retool) เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งถือเป็นคุณภาพของงาน และในด้านของเวลาที่รวดเร็วซึ่งถือเป็นต้นทุนในการบริหารงานที่สำคัญทั้งนี้โดยเครื่องมือที่ทันสมัยต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรสาร โทรศัพท์ จะช่วยลดปริมาณการทำงานที่มีอยู่เดิม การที่เครื่องมือสมัยใหม่ดังกล่าวได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาการทำงานดังกล่าว จะหมายถึงความพอใจและประทับใจของประชาชนหรือลูกค้า ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางหรือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการทำงานทั้งหมด

3. การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign) เมื่อมีการคิดใหม่โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ การบริหารและบริการต่อประชาชนหรือลูกค้า และโดยเฉพาะเมื่อมีเครื่องมือใหม่เข้ามาช่วยในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นคือ ต้องออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ๆ ในหลายๆด้าน

4. การฝึกรอบรมใหม่ (Retrain) เมื่อมีการคิดใหม่ (Rethink) มีการนำเครื่องมือใหม่เข้ามาช่วยในการทำงาน (Retool) และมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign) จึงต้องมีการฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่ (Retrain) ให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติถึงผลลัพธ์สุดท้ายของงาน คือประสิทธิภาพความพอใจของลูกค้าหรือประชาชน ฝึกรอบรมให้เกิดความชำนาญในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพให้แต่ละคนทำงานที่ยากขึ้น มีความรับผิดชอบได้มากขึ้น ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจของเจ้าหน้าที่ นอกเหนือจากขวัญกำลังใจ เรื่องค่าตอบแทน หรือสวัสดิการอื่นๆ

ลักษณะ

- รีเอ็นจิเนียริง มีลักษณะที่สำคัญ ๆ (เศรษฐชัย ศรีวีระกุล, 2537 : 39) ดังนี้
1. รวมงานหลาย ๆ งานเป็นงานเดียวกัน
 2. มีพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจในงานที่ทำ
 3. จัดลำดับขั้นตอนของงานตามความเป็นจริง
 4. มีรูปแบบกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นได้หลายรูปแบบ
 5. มีการตรวจสอบและควบคุมการทำงานน้อยลง
 6. มีผู้รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรง
 7. มีรูปแบบผสมระหว่างการรวม และการกระจายอำนาจ
 8. มีลักษณะการทำงานเป็นทีม
 9. เปลี่ยนระบบการทำงานจากแนวตั้งมาสู่แนวนอน
 10. มีการลดจำนวนคน แล้วนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จนทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ

หลักการ

หลักการสำคัญของการทำรีเอ็นจิเนียริงประกอบด้วย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2537 : 47-48)

1. เน้นความสำคัญของลูกค้าหรือลูกค้า (focus on customer) หมายความว่า การดำเนินงานทุกอย่างขององค์กรจะต้องเริ่มจากการให้ความสำคัญของลูกค้า ทั้งได้รับการให้บริการ หรือสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลายรวดเร็ว ไม่ใช่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพภายใน และทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้รับความสะดวกสบายขึ้น แต่ประชาชนหรือลูกค้าไม่ได้รับประโยชน์อะไรเพิ่มเติมขึ้นมา

2. ยึดกระบวนการทำงาน (organize around process) หัวใจสำคัญของการทำรีเอ็นจิเนียริง อยู่ที่กระบวนการ ไม่ใช่ตัวองค์กรและฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการดังกล่าว เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้ปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันเพื่อให้เกิดผลิตผลที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า

3. เริ่มต้นด้วยกระดาษเปล่า ๆ (start with a clean sheet of paper) การทำรีเอ็นจิเนียริง จะต้องเปลี่ยนวิธีการเดิมที่มักจะวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบันอย่างลึกซึ้งแล้วค่อย ๆ หาหนทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค ดังกล่าวไปสู่วิธีการคิดที่จะพยายามเริ่มต้นหาคำตอบหรือมองไปในอนาคตก่อน แล้วค่อยทำการวิเคราะห์ย้อนหลังกลับไปเสมือนหนึ่งว่าไม่มีข้อจำกัดใด ๆ เลย

ขั้นตอน

ขั้นตอนของการทำรีเอ็นจิเนียริง (แอดมินิสเตรเตอร์, 2537 : 91) มีดังนี้

1. รวมงานต่าง ๆ ที่เหมือนกันหรือต่อเนื่องกันเป็นหนึ่งเดียวแล้วมอบให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบทั้งวงจรทั้งระบบงาน

2. มอบอำนาจให้มีการตัดสินใจ ณ จุดที่มีการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การตัดสินใจถูกผ่านไป ตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และตอบสนอง

ประชาชนได้ทันทั่วถึง

3. จัดเรียงขั้นตอนการให้บริการอย่างง่ายที่สุดและงานเดินเร็วที่สุด
4. กระบวนการทำงานมีหลายรูปแบบ ไม่มีแบบแผนมาตรฐานที่ตายตัว
5. มีการตรวจเช็คให้น้อย แล้วให้มีการถ่วงดุลอำนาจให้เต็มที่จำเป็นและเหมาะสม

ใครเกี่ยวข้องในการทำรีเ็นจิเนียริง

การทำรีเ็นจิเนียริง มักจะประกอบด้วยบุคคลต่างๆ รวม 5 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2537 : 50-51) ดังนี้

1. ผู้นำ (leader) ซึ่งจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่มีความเอาใจจริงเอาใจ และทุ่มสรรพกำลัง ให้ความพยายามที่จะทำรีเ็นจิเนียริง โดยจะต้องพยายามที่จะทำรีเ็นจิเนียริง โดยจะต้องพยายามสื่อสารข้อความ (signals) กระทำเป็นตัวอย่าง (symbols) และจัดให้มีระบบต่างๆ (systems) เพื่อตอกย้ำและสนับสนุนการทำรีเ็นจิเนียริง โดยเฉพาะในจุดต้นของการทำรีเ็นจิเนียริงนั้น ผู้นำจะต้องพยายามชี้แจงเหตุผล สร้างความเข้าใจ และความสำคัญที่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. เจ้าของกระบวนการ (process owner) ซึ่งจะเป็นผู้จัดการที่รับผิดชอบในการทำรีเ็นจิเนียริง กระบวนการหนึ่งกระบวนการ โดยปกติมักเป็นผู้จัดการที่รับผิดชอบในการทำรีเ็นจิเนียริง กระบวนการนี้จะไม่ใช่เป็นผู้ทำการรีเ็นจิเนียริงเอง แต่จะดูแลกำกับให้คำปรึกษาและกำลังใจตลอดจนสนับสนุนทุกวิถีทางให้ทีมงานรีเ็นจิเนียริง สามารถดำเนินงานจนลุล่วงได้

3. ทีมงานรีเ็นจิเนียริง (reengineering team) ซึ่งจะเป็นกลุ่มหลักที่จะต้องลงมือทำการวิเคราะห์ คิดค้น เสนอความคิดเห็น ออกแบบ และนำกระบวนการใหม่ออกสู่ภาคปฏิบัติ ทีมงานดังกล่าวควรมีขนาดเล็ก ประมาณ 5-10 คน

4. คณะกรรมการอำนวยการ (steering committee) ประกอบด้วยผู้นำ เป็นประธานและผู้จัดการอาวุโสเป็นกรรมการ ซึ่งจะทำหน้าที่กลั่นกรอง ลำดับความสำคัญ ของโครงการรีเ็นจิเนียริง ต่างๆ ทำการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งแก้ไขความขัดแย้ง และปัญหาอุปสรรคที่เกินกว่าขีดกำลังความสามารถของเจ้าของกระบวนการจะจัดการได้

5. รีเ็นจิเนียริงซาร์ (reengineering czar) ซึ่งจะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือผู้นำในการทำรีเ็นจิเนียริง โดยจะดูแลสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าของกระบวนการและทีมงานรีเ็นจิเนียริง พร้อมกับประสานการดำเนินงานรีเ็นจิเนียริงทุกโครงการรวมทั้งรายงานความก้าวหน้าโดยตรงแก่ผู้นำ โดยสรุปผู้นำจะทำหน้าที่ริเริ่มการทำรีเ็นจิเนียริงในองค์การ โดยการวิเคราะห์ คิดค้น ออกแบบ และนำกระบวนการใหม่ ออกสู่ภาคปฏิบัติให้บรรลุผลด้วยการให้ความช่วยเหลือประสานงานจากรีเ็นจิเนียริงซาร์ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการ

การประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกับงานห้องสมุด

จากการศึกษาแนวคิดการรื้อปรับระบบดังกล่าวข้างต้น พอนำมาเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบงานห้องสมุดได้ดังนี้

1. การปรับปรุงสภาพอาคาร สถานที่ของห้องสมุด การจัดบรรยากาศบริเวณภายนอก และภายในอาคารห้องสมุดให้สะอาด สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยก็นับเป็นสิ่งดึงดูดใจ ผู้ใช้บริการห้องสมุดให้เข้าใช้ห้องสมุดได้วิธีหนึ่ง และเป็นสิ่งแรกที่จะทำให้ผู้ใช้รู้สึกประทับใจ ก่อนเข้าใช้ห้องสมุดด้วย

2. การปรับปรุงระบบงานบริหาร

2.1 การปรับปรุงระบบงานบริหารของห้องสมุด ควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารงาน โดยเน้นการลดขั้นตอนการบริหารงานในแนวตั้งให้สั้นลง และให้อำนาจการตัดสินใจเฉพาะงาน ลงไป เช่น งานบริการ งานพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด เพราะจะทำให้การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาแต่ละงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และควรเน้นการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ให้เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

2.2 ผู้บริหารสูงสุดของห้องสมุดก็ควรลดบทบาทในการควบคุมทุกอย่าง ทุกขั้นตอน โดยเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการมอบอำนาจเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติไม่เพียงแคปฏิบัติงานตามกฎระเบียบตามปกติเท่านั้น แต่ต้องมีความ สามารถในการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ

2.3 การปรับปรุงระบบการทำงานให้เป็นระบบห้องสมุดอัตโนมัติโดยการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อสนับสนุนให้ระบบการทำงาน รวดเร็ว เป็นที่พอใจแก่ผู้ใช้บริการ

3. การปรับปรุงระบบงานบริการ

งานบริการนับเป็นหัวใจสำคัญของระบบงานห้องสมุดเพราะงานบริการเป็นงานที่ต้องสัมผัส กับผู้ใช้ ซึ่งผู้ใช้ห้องสมุดเป็นเป้าหมายสูงสุดในระบบการทำงานของห้องสมุด กล่าวคือ ถ้า งานบริการสามารถบริการผู้ใช้ให้เกิดความพอใจได้ก็นับว่าเป็นความสำเร็จของงานห้องสมุด การที่จะทำให้งานบริการสามารถบริการผู้ใช้ให้เกิดความพอใจได้นั้นสามารถมองในลักษณะดังนี้

3.1 บรรณารักษ์ หรือเจ้าหน้าที่ห้องสมุด บริการผู้ใช้ห้องสมุดอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ ให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ และที่สำคัญคือ ต้องมีหัวใจบริการ (service-minded)

3.2 การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ในงานบริการ ซึ่งได้แก่การนำคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้เพื่อให้บริการเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ห้องสมุดเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ ข่าวสาร ข้อมูล และเพื่อให้ห้องสมุดสามารถบริการ ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันกับยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคที่ข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้น อย่างมากมาย และมีการแพร่กระจายอย่างทั่วถึงกันทั่วโลกหรือที่เรียกว่า ไร้พรมแดนนั้น ผู้บริหารห้องสมุดก็จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงระบบงานห้องสมุดด้วยการรื้อปรับระบบ โครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการรื้อปรับระบบนั้น ต้องพิจารณาด้วยว่าห้องสมุดมีความพร้อมในการรื้อปรับระบบหรือยัง ซึ่งนั่นหมายถึง ห้องสมุดต้องเตรียมความพร้อมทุกด้าน ทั้งความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ

ของบุคลากร รวมทั้งความพร้อมของระบบห้องสมุด เพราะถ้ายังไม่พร้อม แล้วมีการรื้อปรับระบบ ผลที่ตามมาอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น การรื้อปรับระบบ ควรทำเมื่อพร้อมเท่านั้น

๐๐๐๐๐

เอกสารอ้างอิง

ทศพร ศิริสัมพันธ์. “รีเอ็นจิเนียริง : มิติใหม่ของการบริหาร,” เพิ่มผลผลิต. 33 : 6

(พฤศจิกายน-ธันวาคม 2537) หน้า 46-51.

ไพโรจน์ พรหมสาส์น. “การนำเทคนิคการรื้อปรับระบบ (Reengineering) มาปรับใช้
ในการบริหารงานอำเภอ,” เทศกาล. 90 : 3 (มีนาคม 2538) หน้า 24-33.

เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. Reengineering : ทางออกของธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ดอกเบี๋ย, 2537.

สุนัย ภรณ์วลัย. การอภิวัฒน์รีเอ็นจิเนียริง. กรุงเทพฯ : เตอะเนชั่น, 2537.

แอดมินิสเตรเตอร์ (นามแฝง). “การยกเครื่อง (Re-engineering) : หลักการบริหาร
ยุคโลกาภิวัตน์,” เทศกาล. 89 : 91 (กันยายน 2537) หน้า 89-91.