



ตอน

วชิรวิชัย มุขลสุวรรณ
vachiravitch.r@pttplc.com

การกระจายนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อ ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้าน SHE ที่ชัดเจนแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ **ทำ** **อย่างไร** ที่ทิศทางที่กำหนดจริงจะนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ โดยฉบับที่ผ่านมาได้บอกขั้นตอนการปฏิบัติแบบย่อๆ ไปแล้วในฉบับนี้มาลงรายละเอียดกันโดยขอเริ่มที่ **"การกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment)"** ในเรื่องดังกล่าวมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทางด้าน SHE ได้ดี มีความชัดเจนและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่ดีเพียงไร แต่หากผู้เกี่ยวข้องในลำดับรองๆ ลงมาไม่นำไปสู่การปฏิบัติจริงแล้ว ทิศทางที่กำหนดมาก็จะไร้ประโยชน์ แนวทางที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการนำทิศทาง SHE ไปสู่การปฏิบัติ คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ โดยผู้เขียนขอแนะนำแบบง่ายๆ สไตล์คอลัมน์ SHE ภาคปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องทราบก่อนว่าในองค์กรที่บริหารจัดการอยู่นั้นควรจะต้องกระจายนโยบายไปที่กลุ่มใด เพราะการรู้กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว วิธีการกระจายนโยบายก็จะง่ายและเลือกใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพราะกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มจะมีแนวทางกระจายนโยบายที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงๆ ที่รองจากผู้บริหารสูงสุดองค์กรอาจจะใช้การประกาศ หรือแจ้งให้ทราบโดยวิธีการประชุมและใช้เวลาไม่มาก ไม่ต้องอธิบายรายละเอียด กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง นอกจากจะแจ้งในการประชุมแล้วอาจจะต้องอธิบายรายละเอียดประกอบเพิ่มเติมในกลุ่มหลักๆ ที่สำคัญ โดยในกลุ่มนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ดำเนิน



การแทนผู้บริหารสูงสุดได้เช่นกันและถ้าเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและพนักงานอาจจะต้องมีรายละเอียดประกอบพร้อมตัวอย่างการปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจแบบละเอียดในทุกข้อและไม่เกิดความคลุมเครือขึ้น โดยในกลุ่มนี้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นอาจจะเป็นผู้ส่งต่อนโยบายแทนผู้บริหารสูงสุดเองได้

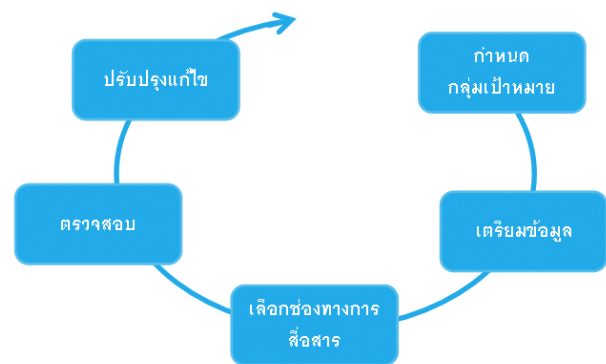
2. การเตรียมข้อมูลที่จะนำเสนอ ในขั้นตอนนี้ผู้ที่ทำการส่งต่อนโยบายจะต้องจัดเตรียมข้อมูลและเนื้อหาที่จะนำเสนอ โดยหลักๆ ของข้อมูลที่ต้องมี เช่น **เนื้อหาของนโยบาย รายละเอียดคำอธิบายเพิ่มเติม ตัวอย่างประกอบ แนวทางการปฏิบัติจริงของหน่วยงานและอื่นๆ** สิ่งที่สำคัญมากในขั้นตอนนี้คือ **ความถูกต้องของข้อมูล ความชัดเจนและรายละเอียดที่ครบถ้วน** โดยสามารถเลือกใช้วิธีการเตรียมข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น File Presentation เอกสาร หรือ VDO เป็นต้น

3. ช่องทางการสื่อสาร เมื่อเตรียมข้อมูลในการนำเสนอเสร็จแล้ว ผู้ที่จะส่งต่อนโยบายก็ต้องเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยแนวทางการสื่อสาร ผู้ที่สื่อสารจะทราบกลุ่มเป้าหมายจากขั้นตอนที่ 1 มาแล้วในขั้นตอนนี้สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่ม คือ ผู้รับข้อมูลจะเป็นผู้รับแบบบุคคลเพียงคนเดียว หรือแบบกลุ่ม เพราะหากทราบผู้ที่จะรับข้อมูลแล้ว ผู้สื่อสารก็จะได้เลือกวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยสื่อที่นิยมใช้โดยทั่วไป คือ การเวียนเอกสารภายใน การประชุมสัมมนา การพิมพ์เป็นโปสเตอร์ติดตามสถานที่ เช่น บอร์ดข่าวสาร การส่ง E-mail เป็นต้น

4. การตรวจสอบการรับทราบนโยบาย สิ่งที่ต้องส่งต่อ หรือการกระจายนโยบายในแต่ละกลุ่มแต่ละระดับต้องการรับรู้และรับทราบมากที่สุด คือ เมื่อสิ้นนโยบายไปแล้วผู้รับทราบจะทราบและเข้าใจอย่างแท้จริงหรือไม่ ผู้ที่ทำการสื่อสารก็ต้องตรวจสอบ เช่น การสอบถามที่พนักงานโดยตรง การเซ็นรับทราบ การตรวจประเมิน การตรวจสอบจากผลการดำเนินงานจากหน่วยงานนั้นๆ ว่าสอดคล้องหรือไปในแนวทางที่กำหนดไว้ตามนโยบายหรือไม่ เป็นต้น



5. การปรับปรุงแก้ไข หลังจากผู้บริหารได้ทำการตรวจสอบการส่งต่อ หรือการกระจายนโยบายไปแล้ว ผลที่ได้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ **ได้ผล (ประสบความสำเร็จ)** กับ **ไม่ได้ผล (ไม่ประสบความสำเร็จ)** โดยทั้งสองกลุ่มจะมีระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกัน ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารและหรือผู้ส่งต่อนโยบายก็จะต้องนำไปพิจารณาแก้ไขปรับปรุง โดยให้เริ่มจากการค้นหาสาเหตุของ **ความไม่สำเร็จว่ามันอยู่ที่สาเหตุใดก่อน** โดยกลุ่มของปัญหาส่วนใหญ่ที่พบมาก คือ **ไม่ทราบ ไม่รู้ ไม่เข้าใจ ไม่มีใครบอก ไม่มีใครอธิบาย ฯลฯ** ซึ่งหากพิจารณาดูปัญหา ก็จะอยู่ในขั้นตอนที่ 1-5 ดังที่ได้แนะนำมานั่นเอง เช่น ปัญหาในข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารไม่แจ้งนโยบายให้ทราบ ทำให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ไม่ทราบนโยบาย เพราะฉะนั้นการแก้ไขต้องไปเน้นที่ ทำอย่างไรให้ผู้บริหารจึงจะสื่อสารนโยบาย หรือทบทวนนโยบายให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ หรือในข้อที่ 2 ไม่จัดเตรียมข้อมูลที่จะสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ครบถ้วน ไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางการแก้ไขจะต้องจัดเตรียมข้อมูลที่จะนำเสนอ หรือสื่อสาร หรือในข้อที่ 3 การส่งข้อมูลไม่ทั่วถึง ทำให้ผู้รับข้อมูลไม่ได้รับข้อมูล การแก้ไขก็ต้องไปดูที่ช่องทางการสื่อสารว่าจะใช้ช่องทางใดดีที่สุดที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง หรือในข้อที่ 4 ผู้กระจายนโยบาย ไม่รู้ว่าพนักงานได้รับรู้ หรือรับทราบนโยบายครบถ้วนหรือไม่ เพราะไม่มีวิธีการตรวจสอบ ฉะนั้นการแก้ไขก็ให้ไปดูที่เหตุใดไม่มีการตรวจสอบ หรือตรวจติดตามและข้อสุดท้ายข้อที่ 5 คือ ปัญหาเดิมๆ มักพบอยู่เป็นประจำ เพราะผู้กระจายนโยบายไม่ไปทำการวิเคราะห์หาสาเหตุนั่นเอง



วงจรการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment Model)

ทั้งหมดที่กล่าวมา คือ วงจรการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง หากผู้บริหารระดับสูงใช้แนวทางทั้ง 5 ขั้นตอนอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้เขียนคิดว่าผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาจนถึงระดับพนักงาน จะรับทราบและเกิดความเข้าใจในนโยบายเป็นอย่างดีและก็จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้