

วิชาชีพ วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปรีชรรักษ์ พันธุบรรยงก์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึง S3 ที่เป็นเครื่องมือซึ่งใช้ในการตรวจสอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล จุดควบคุม (Control Point) และกราฟควบคุม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินระดับการบรรลุผลสำเร็จและความก้าวหน้าของงานไปแล้วนะครับ

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลตลอดจนตรวจสอบด้วย S3 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้คือมาตรการในการแก้ไขปัญหาที่จะต้องนำไปปฏิบัติต่อไป

กฎเกณฑ์สำคัญอยู่ที่คำว่า **"ปฏิบัติ"** ครับ เพราะปัญหาจะบรรเทาเบาบางลง หรือได้รับการแก้ไขก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่วิเคราะห์แล้วว่าเป็นสิ่งที่จะส่งผลต่อให้ลด หรือขจัดเหตุของปัญหาลงไปได้

แผนปฏิบัติการจะเป็นเครื่องมือที่เรานำมาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติเป็นไปได้ได้อย่างราบรื่น ที่เรียกว่า **"แผนปฏิบัติการ"** หรือ Action Plan นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. มาตรการหลักมาตรการย่อยที่เรียงตามลำดับความสำคัญก่อน-หลังที่จะต้องปฏิบัติ
2. จุดควบคุม (ซึ่งได้อธิบายไว้ในตอนที่แล้ว)
3. กำหนดการรายสัปดาห์ หรือรายเดือน มักเขียนเป็นเส้นประซึ่งเมื่อปฏิบัติจริงไปถึงจุดของเวลาใดก็จะใช้เส้นที่บ่งแสดงระยะเวลาที่ปฏิบัติจริงนั้นๆ
4. ผู้รับผิดชอบ
5. ลายเซ็นของผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา

ในแผนปฏิบัติการที่ทำกันทั่วไปทั้งในภาครัฐและเอกชนของไทยนั้น จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องที่พบอยู่เสมอๆ คือ

- ไม่เขียนมาตรการเรียงตามลำดับสำคัญก่อน-หลัง
- ไม่มีจุดควบคุมของแต่ละมาตรการ ทำให้วัดผลและ/หรือประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติไม่ได้

● ไม่มีกำหนดการ หรือเขียนเส้นกำหนดการที่เป็นเส้นแผนและเส้นปฏิบัติจริงเป็นเส้นทับทั้งคู่ ทำให้แยกแยะความแตกต่างได้ยาก

● เขียนผู้รับผิดชอบเป็นตำแหน่งงาน เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ซึ่งที่ถูกต้องควรเขียนเป็นชื่อบุคคลเพื่อความชัดเจน

● ไม่มีลายเซ็นของผู้ปฏิบัติและ/หรือผู้บังคับบัญชา การมีลายเซ็นจะแสดงการรับทราบและร่วมกันรับผิดชอบผลของการปฏิบัติตามแผนต่าง ๆ

ดังนั้น ในการเขียนแผนปฏิบัติการครั้งใด ขอให้ระมัดระวังตรวจสอบสิ่งที่เป็นจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องเหล่านี้แล้วแก้ไขให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนนะครับ

จากนั้น เราจะมีเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการที่เรียกว่า S4 หรือ Suyama Style Check Point 4 ข้อ ได้แก่

1. มาตรการที่เขียนในแผนแต่ละมาตรการเป็นรูปธรรมน่าจะทำปฏิบัติได้จริงหรือไม่?

2. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะสามารถบรรลุผลได้ภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่?

3. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะไม่เกิดผลทางลบกับงานหรือหน่วยงานอื่นหรือไม่?

4. การปฏิบัติตามมาตรการน่าจะทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่? หากคำตอบที่ได้เป็นการตอบรับทั้งหมด หมายความว่าแผนปฏิบัติการนี้เป็นสิ่งที่ทำแล้วมีโอกาสสำเร็จไม่ต่ำกว่า 85% ขึ้นไป จึงสามารถนำแผนนี้ไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาได้

แต่หากคำตอบที่ได้เป็นการตอบปฏิเสธแม้เพียงข้อใดข้อหนึ่งใน 4 ข้อ จะหมายความว่ามาตรการนี้ไม่น่าจะถูกต้อง จำเป็นต้องทบทวนและพิจารณามาตรการใหม่ที่เหมาะสมแทนต่อไป

ในคำถามข้อแรก คำว่า **"เป็นรูปธรรม"** นั้น อาจารย์ Suyama ได้นำวิธีตัดสินไว้ว่า มาตรการใดก็ตามที่เป็นรูปธรรม มาตรการนั้นๆ เมื่อทำแล้ว 1 เดือนผ่านไป จะต้องสามารถแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมให้เห็นได้ ตัวอย่างเช่น หากต้องการแก้ไขปัญหาการผลิตสินค้าไม่ทันเวลาที่ส่งมอบและวิเคราะห์สาเหตุแล้วว่า **เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในสายการผลิตที่ 1 ไม่อยู่ในระดับที่เหมาะสม** ควรกำหนดมาตรการแก้ไขอย่างไร?

การกำหนดมาตรการว่า **"ฝึกอบรมพนักงานในสายการผลิตที่ 1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ"** เป็นการกำหนดมาตรการที่ไม่เป็นรูปธรรมครับ เพราะเมื่อลงมือปฏิบัติ จะไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมให้เห็นได้ หรือแม้แต่นำไปปฏิบัติ ยังต้องนำมาคิดพิจารณาต่อก่อนว่าจะต้องทำอะไร?

มาตรการแบบนี้ใช้ไม่ได้ครับ...แต่ก็เป็นสิ่งที่มักพบเห็นอยู่เสมอๆ ในแผนปฏิบัติการขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย

แล้วถ้าจะทำให้เป็นรูปธรรมน่าจะทำปฏิบัติได้จะต้องเขียนอย่างไร? วิธีง่าย ๆ คือถามตัวเองด้วยคำถาม 5W 1H ครับ

ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อไหร่? ทำไม? และอย่างไร? เช่น เขียนว่า

ฝึกอบรมนาย ก. พนักงานโดยหัวหน้างาน ข. ของสายการผลิต 1 เรื่องการลับมีดกลึงให้ได้มุมที่ถูกต้องในเวลาไม่เกิน 5 นาที โดยใช้คู่มือการลับมีดที่เป็นมาตรฐานบริษัทปี 2553 ระยะเวลาฝึกอบรม 1 สัปดาห์ในสัปดาห์ที่สองของเดือนพฤศจิกายน

ท่านอาจจะเห็นว่ามาตรการนี้ยาวมาก แต่จะเห็นความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ปฏิบัติได้จริงครับ ในวรรคท้ายที่เป็นช่วงเวลาอาจใช้ Gantt's Chart แทนได้ในแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการครับ

ในตอนหน้า เราจะมาดูเหตุผลของเครื่องมือ S4 ข้ออื่นๆ ที่เหลือต่อไปนะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า