



ตอน

วชิรวิชญ์ มธุรสสุวรรณ

vachiravitch.m@pttplc.com

การจัดทำแผนการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย SHE



เมื่อ องค์กรมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้าน SHE แล้ว นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้าน SHE จะมีหลายด้านและหลายข้อด้วยกัน มาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร อีกทั้งแต่ละด้าน แต่ละข้อก็มีความสำคัญแตกต่างกันออกไป ซึ่งการจะทำให้นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จให้ได้นั้น องค์กรก็ต้องใช้เครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย ซึ่งเราคงคุ้นเคยและใช้กันอยู่เป็นประจำอยู่แล้วคือ **“การจัดทำแผนการปฏิบัติ (Action Plan) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย SHE”** โดยการจัดทำแผนการปฏิบัตินั้น องค์กรสามารถแบ่งเป็นแผนระดับองค์กร หรือบางองค์กรเรียกว่าแผนงานหลัก หรือแผนรวม (Master Plan) และแผนย่อยแยกตามหน่วยงาน หรือแยกตามแต่ละเรื่อง ซึ่งชื่อแผนก็เรียกแตกต่างกันไป เช่น แผนการปฏิบัติของหน่วยงานซ่อมบำรุง หรือแผนการลดอุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งแผนการปฏิบัติจะมีที่ระดับ ก็ประเภท หรือจะแยกย่อยมากน้อยเพียงใดนั้น รายละเอียดที่ต้องมีในแผนก็เหมือนกันนั่นเอง ซึ่งผู้เขียนขอเสนอวิธีการและรายละเอียดในการกำหนดแผนการปฏิบัติอย่างง่าย ๆ ดังนี้

1. การตั้งชื่อแผนงาน เพื่อเป็นการง่ายต่อการรับรู้และความเข้าใจในองค์กร หรือภายในหน่วยงานของตนเองควรจะตั้งชื่อแผนงานขึ้นมา โดยในขั้นตอนนี้ไม่มีข้อจำกัดองค์กร หรือหน่วยงานสามารถตั้งชื่อเรียกได้ตามความต้องการ แต่ผู้เขียนขอแนะนำ ควรตั้งชื่อให้สื่อกับเนื้อหา หรือรายละเอียดที่เราจะปฏิบัติ ซึ่งก็ดูจากวัตถุประสงค์นั่นเอง เช่น **ชื่อแผนการลดอุบัติเหตุจากรถยกในแผนคลังเก็บสินค้า** เป็นต้น เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องอ่านชื่อแผนแล้วก็สามารถเข้าใจได้ง่ายว่าแผนนี้ทำไปเพื่ออะไร

2. **บทนำและความเป็นมาของแผนงาน** เพื่อให้ผู้ที่นำแผนงานนี้ไปปฏิบัติ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนี้ทราบความเป็นมาของแผนงานนี้ ผู้จัดทำแผนก็ควรจะต้องอธิบายที่มาของแผนงานนี้ มีความเป็นมาว่ามาได้อย่างไร โดยเทคนิคการเขียนในข้อนี้ คือ การกล่าวถึงจุดอ่อน จุดด้อย ปัญหาต่างๆ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือในหน่วยงานนั่นเอง ซึ่งถ้าเขียนบทนำได้ดีจะทำให้ผู้อ่านและผู้เกี่ยวข้องมีความสนใจที่จะให้ความร่วมมือ หรือทุ่มเทในความสำเร็จของสิ่งที่ได้รับมอบหมายที่ระบุไว้ในแผนอย่างเต็มที่

3. **หลักการและเหตุผล** เพื่อให้แผนงานที่กำหนดมีความน่าเชื่อถือและเห็นถึงความสำคัญ ในหัวข้อนี้จะต้องสื่อให้เห็นว่าแผนงานที่กำหนดขึ้นมานี้ จัดทำโดยยึดหลักการอะไรและมีเหตุผลประกอบให้มากที่สุด โดยเทคนิคการเขียนในข้อนี้ คือ การกล่าวอ้างถึงมาตรฐานที่มีอยู่ทั้งในประเทศ หรือมาตรฐานสากล หรือการกล่าวอ้างกฎหมาย หรืออ้างถึงองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันว่า เคยมีจุดเด่นหรือด้านที่ดี (Best Practice) อย่างไรและที่สำคัญคือทำตามแผนนี้แล้วองค์กรจะได้อะไร

4. **กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน** โดยในหัวข้อนี้ผู้เขียนได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ฉบับที่ผ่านมา) แต่จะขออธิบายเพิ่มเติมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ **วัตถุประสงค์ระยะสั้น** (คือหวังผลโดยเร็วส่วนใหญ่จะต้องการเห็นผลภายใน 1 ปี) และ **วัตถุประสงค์ระยะยาว** (คือคาดหวังความสำเร็จในระยะเวลากว่ายาวนานส่วนใหญ่จะมากกว่า 1 ปีขึ้นไป) ฉะนั้น ผู้ที่จัดทำแผนงานก็จะต้องพิจารณาด้วยว่าแผนงานที่จะทำนั้นความสำเร็จที่ต้องการจะต้องสัมพันธ์กันกับการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย ตัวอย่างวัตถุประสงค์ระยะสั้น เช่น เพื่อลดอุบัติเหตุจากการตกในแผนกคลังสินค้า ลักษณะนี้หากพิจารณาแล้วเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นได้โดยสามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ทันที เช่น ให้เป็นศูนย์ครั้งภายใน 6 เดือนหรือภายใน 1 ปี เป็นต้น หรือตัวอย่างวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น เพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความปลอดภัยตามระบบ มอก. 18001 ลักษณะนี้องค์กรอาจจะต้องใช้เวลาในการทำให้ประสบความสำเร็จอาจจะต้องใช้เวลามากกว่า 1 ปี ฉะนั้นการกำหนดความสำเร็จ

ของวัตถุประสงค์นี้ก็ต้องเป็นระยะยาว เช่น ผ่านการรับรองระบบ มอก.18001 ในอีก 2 ปีนับจากปี 2553 เป็นต้น

5. **กำหนดแผนการปฏิบัติ** ในขั้นตอนนี้จะต้องมีรายละเอียดหลักๆ ดังนี้ **กิจกรรม หรืองานที่ต้องปฏิบัติ (Activity or Task)** เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเทคนิคง่ายในการกำหนดกิจกรรม คือ ให้พิจารณาว่าองค์ประกอบอะไรที่จะทำให้แผนงานนี้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายและเมื่อรู้องค์ประกอบของความสำเร็จแล้วก็ให้พิจารณาต่อว่าสิ่งที่องค์ประกอบนั้นต้องดำเนินการคืออะไรบ้าง ทำในลักษณะนี้ท่านก็สามารถกำหนดกิจกรรมที่ต้องมีในแผนงานได้และสามารถกำหนดได้ตรงประเด็นด้วย (เทคนิคข้อนี้ผู้เขียนขอนำไปเสนอรายละเอียดในหัวข้อการประเมินความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์งานในโอกาสต่อไป) **ช่วงเวลาที่จะปฏิบัติของกิจกรรมนั้นๆ (Time Frame)** โดยทั่วไปองค์กรก็จะพิจารณาว่าระยะเวลาทั้งหมดของแผนงานมีเวลาเท่าไร หรือจะเริ่มต้นที่กิจกรรมใดก่อนหลัง ซึ่งการกำหนดระยะเวลาคงต้องพิจารณาหลายๆ องค์ประกอบอยู่ที่เงื่อนไขของกิจกรรม ด้วยข้อนี้ผู้จัดทำแผนคงใช้วิจารณญาณได้ **งบประมาณ หรือทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ (Money or Resource)** ข้อนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่กำหนดว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งใด ซึ่งก็ขอให้คำนึงถึงความจำเป็นเป็นหลัก **ผู้รับผิดชอบ (Responsibility or Owner)** กิจกรรมที่กำหนดใครเป็นเจ้าของภาพ หรือผู้รับผิดชอบในการควบคุมติดตาม หรือประสานงาน ให้คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ที่หน่วยงานหรือบุคคลนั้นๆ รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการกำหนด โดยทั้งสี่ประเด็นที่กล่าวมาในข้อนี้ องค์กรส่วนใหญ่จะเขียนไว้ในตารางเพื่อง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้ง่ายด้วย

6. **ผลที่จะได้รับ** แผนงานที่ดีต้องกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายให้ได้ว่า ทำไปแล้วผลที่ได้คืออะไร โดยปัจจัยที่จะทำให้ผลลัพธ์สุดท้ายเกิดขึ้นได้นั้น หลักๆ จะอยู่ที่ข้อ 5 แต่แผนงานที่ดีต้องระบุให้ชัดเจนโดยแนวทางการกำหนดผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่ก็จะเขียนล่อตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั่นเอง

7. **ข้อมูลอื่นๆ** ในการกำหนดแผนงานให้สมบูรณ์นั้นควรจะต้องระบุรายละเอียดอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ผู้รับผิดชอบแผนหน่วยงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ บางองค์กรจะมีรายละเอียดอื่นๆ ประกอบอีก เช่น ผู้ร่างแผนผู้ทบทวนแผนและผู้อนุมัติใช้แผน ซึ่งรายละเอียดในข้อ 7 นี้ ผู้เขียนขอให้มันเป็นแนวทางของแต่ละองค์กรแล้วกัน เพราะข้อกำหนด แบบฟอร์ม ขั้นตอนการปฏิบัติคงแตกต่างกัน

ทั้งหมดที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจัดทำแผนการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย SHE ไม่ใช่เรื่องยาก แต่ความเข้าใจและการเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ที่มีอยู่และความต้องการของหัวข้อนั้นๆ ต่างหากที่ผู้จัดทำแผนต้องเข้าใจเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะลงมือในการจัดทำแผนและขอให้ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้งาน