

## เรื่องสั้นเชิงการบริหาร ตอน : แผนการดำเนินงานประจำปีขององค์กร (Annual Action Plan)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

สมชาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานกับบริษัทข้ามชาติ(แต่ไม่ใช่ชาตินี้ไปชาติหน้านะครับ) ที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยบริษัทหนึ่ง สมชายชอบบ่นให้เพื่อนๆฟังเสมอว่า ทุกปีฝ่ายของตัวเองจะมีการวางแผนงานประจำปีไว้เป็นอย่างดี แต่ไม่เคยมีปีไหนที่สามารถดำเนินการตามแผนได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ ปัญหาที่เกิดขึ้นทุกปี และเป็นภาพที่ชินตา เสียงที่ชินหู เวลาอยู่ในที่ประชุมคือ

"ตามที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้แจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบตั้งแต่สองสัปดาห์ที่แล้วว่า ในต้นเดือนหน้าบริษัทจะจัดอบรมหลักสูตร "ศิลปะการบังคับบัญชา" สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานนั้น แต่ถึงวันนี้ยังไม่มีใครส่งรายชื่อมาเลย ยังไงแล้วผมรบกวนขอให้ผู้จัดการแต่ละหน่วยงานช่วยส่งรายชื่อให้ด้วยนะครับ" สมชายแจ้งเพื่อทราบเชิงขอร้อง

"โอ๊ย..ไม่ได้หรอกคุณสมชาย เดือนหน้าคุณก็รู้ว่าเรามีออร์เดอร์เยอะมาก เดือนไปก่อนก็แล้วกัน" ผู้จัดการฝ่ายผลิตโวยวาย

"ผมว่าหลักสูตรนี้ยังไม่ค่อยจำเป็นเท่าไรหรอก เอาไว้จัดในช่วงเวลาที่ว่างๆก็แล้วกัน" ผู้จัดการฝ่ายขายแสดงความเห็นด้วย

"เฮ้อ...ยั้งถ้าจัดไม่ได้ตามแผนก็ต้องไปชี้แจงในการทบทวนระบบ ISO ด้วยนะครับว่าทำไมเราไม่ได้จัดตามแผน" สมชายยังเป็นห่วงเรื่องการทบทวนระบบ ISO เพราะปีก่อนมักจะถูกซักจากที่ประชุมเสมอว่าทำไมจัดฝึกอบรมไม่ได้ตามแผน

"พี่ว่ายังไง" ผู้จัดการฝ่ายผลิตหันไปถามคุณสมพรกรรมการผู้จัดการที่นั่งเป็นประธานอยู่หัวโต๊ะ "พี่จะให้ผมส่งคนไปอบรมหรือจะให้ผมเอาคนไปผลิตของส่งให้ลูกค้า" สมชายเสนอให้กรรมการผู้จัดการเลือกแบบลือกสเปคเรียบร้อย ทุกท่านก็คงจะรู้ว่าคำตอบของกรรมการผู้จัดการทุกคนคืออะไร....แห่งๆครับ ผลิตสินค้าก่อนแน่นอน อบรมไว้ทีหลัง

นี่เป็นคำพูดไม่ตายของฝ่ายผลิตที่ใช้มาฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างเลือดเย็นอยู่เสมอ สมชายไม่อยากจะนึกถึงมันเลย นึกที่ไร หมั่นไส้ทุกที (อยากจะตะบับหน้าสักที ก็กลัวผิดจรรยาบรรณ HR มีอาชีพ) บ่นกับตัวเองเสมอว่า ทำไมไม่เราจึงเกิดมาทำงานในฝ่ายที่เป็นลูกเมียหลวง(เขาไม่ค่อยสนใจเท่ากับลูกเมียน้อย) พุดอะไร ทำอะไรเสียงเบาว่าเพื่อนทุกที แต่พอมีปัญหาเรื่องคนขึ้นมาก็ไม่พ้นเราอีกหาว่าเราพัฒนาคนไม่ดีบ้าง ระบบการดูแลคนไม่ดีบ้าง....เห้อ...เบื่อจริงๆ

ถึงแม้สมชายจะบ่นจะเบื่อกับตัวเองบ้าง แต่...ในใจลึกๆของสมชายก็ยังรักบริษัทนี้และยังรักงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอยู่ วันหนึ่งสมชายนึกขึ้นได้ว่าคนที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้อยู่ในสังคมที่โดดเดี่ยว เรามีทั้งชมรมบริหารงานบุคคล เรามีทั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ดังนั้น เราน่าจะลองเข้าไปร่วมพบปะสังสรรค์กับเพื่อนในอาชีพนี้บ้างดีกว่า อย่างน้อยก็น่าจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ๆกับเพื่อนๆได้บ้าง

สัปดาห์ต่อมาสมชายได้รับจดหมายจากชมรมบริหารงานบุคคลแห่งหนึ่ง ขอเชิญเข้าร่วมประชุม ประจำเดือน สมชายไม่ลังเล จึงตอบรับเข้าร่วมประชุมทันที

วันประชุมชมรมบริหารงานบุคคลแห่งหนึ่ง ณ ใจกลางเมืองของกรุงเทพมหานคร

"สวัสดีครับ ผมสมชาย แสนดี จากบริษัท..... ยินดีที่ได้รู้จักกับเพื่อนทุกคนครับ" สมชายแนะนำตัวกับสมาชิกของชมรมฯในระหว่างการประชุม

การประชุมดำเนินไปอย่างมีรสชาติเพราะเพื่อนๆในแต่ละบริษัทต่างนำข้อมูลข่าวสาร ความรู้ที่เป็นประโยชน์มาแลกเปลี่ยนกัน สมชายจับบันทึกไว้หลายหน้ากระดาษเลยทีเดียว

"ไม่ทราบว่าได้ต่อนี้เพื่อนคนใดจะมีเรื่องแจ้งที่ประชุมเพิ่มเติมหรือไม่ครับ" ประธานในที่ประชุมสอบถามในช่วงท้ายๆของการประชุม

"ขอโทษนะครับ ผมไม่มีเรื่องแจ้งครับ แต่ผมมีเรื่องที่จะสอบถามขอความช่วยเหลือจากเพื่อนๆ ปัญหาของผมนี้อยู่ว่า.....(เหมือนกับที่เขียนไว้ในตอนต้น)....." สมชายเล่ารายละเอียดของปัญหาให้เพื่อนๆ และสอบถามว่าใครเจอปัญหาแบบนี้บ้าง แล้วจะมีแนวทางแก้ไขกันอย่างไร

"คุณสมชายครับ ผมก็เจอแบบนี้เหมือนกัน เป็นประจำเลย อย่าไปคิดอะไรมากเลยครับ ปล่อยเขาไปเหอะ เขาจะว่ายังไงก็ทำตามเขาไปก็แล้วกัน เถียงไปก็ไม่ประโยชน์อะไร" สมส่วนแสดงความคิดเห็นตามความรู้สึกของตัวเอง

"ดิฉันก็เจอบ้างเหมือนกัน แต่โชคดีที่ผู้บริหารของดิฉันเขาไม่ทำลายน้ำใจกันมากนัก บางครั้งก็ประนีประนอมให้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลเลื่อนไปหน่อยหนึ่งไม่ถึงกับยกเลิกเสียเลยทีเดียว และบางครั้งก็ช่วยบังคับให้หน่วยงานหลักยืนยันว่าจะไม่เลื่อนอีก" สมฤทัย เล่าให้ฟัง

"ผมขออนุญาตเล่าประสบการณ์ในเรื่องนี้ให้ฟังนิดนึงนะครับ" สมใจ ขออนุญาตที่ประชุมอย่างสุภาพเดิมที่ผมก็เคยมีปัญหาเหมือนกับที่คุณสมชายพูดมานี้แหละครับ ผมพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานี้อยู่หลายปี ทั้งเปลี่ยนบริษัท ทั้งเถียงกับเขาแบบแลกกันไปข้างหนึ่ง ทั้งยอมเขาทุกอย่าง และอีกสารพัดวิธี แต่...ก็ยังไม่ได้ผล ผมเพิ่งมาพบว่าสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งเรื่องแผนการดำเนินงานประจำปีระหว่างหน่วยงานคือ การที่ต่างคนต่างทำไม่ได้มาคุยกันก่อน ตั้งแต่ตอนต้นปี เหมือนกับการที่ต่างคนต่างวางแผนในการเดินทาง(ทั้งๆที่ทุกคนต้องการเดินทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน) เมื่อเดินไปถึงระยะหนึ่งก็มักจะเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานอยู่เสมอ

ดังนั้น เมื่อผมทราบแล้วว่าต้นตอของปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าหน่วยงานไหนสำคัญกว่าหน่วยงานไหน ทุกหน่วยงานสำคัญต่อบริษัททั้งนั้น แต่สำคัญกันในคนละมุมคนละด้าน บริษัทขาดหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่ได้หรอกครับ วิธีการที่ผมได้ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ก็ไม่ได้ยุ่งยากอะไร เป็นเรื่องของเส้นผมบังภูเขาเท่านั้นเอง

เริ่มแรกผมได้ขอแผนการดำเนินงานประจำปีของทุกหน่วยงานมา (เพราะทุกหน่วยงานมีแผนการดำเนินงานประจำปีอยู่แล้ว) ผมนำแผนของทุกหน่วยงานมาอย่าเสียใจใหม่คือจัดทำปฏิทินหลักขึ้นมาหนึ่งแผ่นใช้กระดาษ A3 แล้วนำเอาแผนงานของทุกหน่วยงานใส่ลงในปฏิทินหลักนี้จนครบ หลังจากนั้นผมก็วิเคราะห์จุดอ่อนของแผนงานหลักและนำเสนอในที่ประชุม

เชื่อมั้ยครับว่าพอผมนำปฏิทินหลักที่ผมได้จัดทำขึ้นนำเสนอในที่ประชุมทุกคนงงมาก เพราะแผนที่ว่านี่ดูไม่ได้เลย ละอะมาก ละอะยังงี้ ก็..บางเดือนไม่มีหน่วยงานไหนทำอะไรเลย แต่..บางเดือน ใ้อ้โห...กิจกรรมเพียบ ผมก็เพียงแต่ชี้ประเด็นให้ผู้บริหารเห็นในบางประเด็นเท่านั้น เช่น บางเดือนที่ทำกิจกรรมเยอะมากเป็นเดือนที่ทุกหน่วยงานต่างขอใช้เงิน รับรองได้ว่าระบบเงินสดของบริษัทอาจจะมีปัญหาได้ เพราะขาดสภาพคล่อง บางเดือนทุกหน่วยงานขอใช้งบในการดำเนินกิจกรรมรวมกันแล้วมากกว่าปริมาณเงินสดที่สำรองไว้ บางเดือนไม่มีใครขอใช้เงินเลย(เป็นเทคนิคในการจัดฝ่ายบัญชีและการเงินให้เห็นด้วยกับเรา) ในขณะที่เดียวกันการจัดกิจกรรมหลายกิจกรรมในเวลาเดียวกัน อาจจะทำให้พนักงานเกิดความอ่อนล้า เพราะมีทั้งงานประจำ มีทั้งกิจกรรมเสริม และการประชุมอีกสารพัดประชุม

เมื่อทุกคนในห้องประชุมเห็นถึงปัญหาของการวางแผนการดำเนินงานประจำปีโดยภาพรวมของทุกหน่วยงานแล้ว เราก็ไม่ควรปล่อยให้คนเหล่านั้นหายเหมาหมด ต้องรีบใช้หมัดเด็ดทันที นั่นก็คือขอความคิดเห็นต่อที่ประชุมว่า ถ้าเป็นอย่างนี้เราควรจะทำอย่างไรจึงจะให้แผนการดำเนินงานของบริษัทของเรามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในความเป็นจริงแล้วผมมีข้อเสนอเรียบบร้อยแล้วละ แต่...เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาลดและป้องกันการเสียหายของคนที่เขาคิดว่าเขามีไอคิวเก่งกว่าเรา(HR)

เชื่อมั้ยครับว่ากรรมการผู้จัดการที่ไม่ค่อยเข้าข้างผมเลยในการประชุมครั้งก่อนๆ กลับออกมาพูดเป็นคนแรกเลยว่า สิ่งที่ผมพูดมานั้นเป็นปัญหาที่บริษัทของเรากำลังเจอกันอยู่จริงๆ แต่ก็ขอยกเครดิตเรื่องการบริหารคนให้เจ้านายผมหน่อยนะครับ ที่ในขณะที่ขมข้อมูลที่ผมนำมาเสนอนั้น เขาก็ไม่ได้ตำหนิหน่วยงานใดเลย ผมคิดว่าเจ้านายผมมีจิตวิญญานสูงมาก เพราะถ้าท่านยกผมขึ้นสูงแล้วตำหนิคนอื่น รับรองผมโดนเชือดแน่ๆ

"โทษนะครับ" สมชายซัดจังหวะ"แล้วไม่มีใครออกมาแสดงอาการขวางโลกบ้างเลยหรือครับ" สมชายคงถามเพราะถ้าเป็นที่บริษัทของเขาผู้บริหารหน่วยงานต่างๆจะไม่ยอมง่ายเหมือนที่สมใจเล่าให้ฟังอย่างแน่นอน

"ก็มีบ้างครับ เช่น ผู้จัดการคนหนึ่งก็ออกมาพูดแบบน้ำขุ่นๆว่า จริงๆแล้วแผนที่เราวางไว้นั้น มันไม่ได้ตรงเปะตามนั้นหรอก พอถึงเวลาจริงอาจจะมีเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา สุดท้ายมันคงจะไม่ออกมาเหมือนที่เราเห็นหรอก แต่อย่างไรก็

ตามข้อมูลมันฟังชัดเจนนะ หลายคนประชุมเริ่มเห็นคล้ายตามข้อมูลที่ผมได้นำเสนอมากกว่าไปรับฟังความคิดเห็นของผู้จัดการบางคน แต่เราก็ไม่ได้มีการโต้เถียงหรือตำหนิอะไรผู้จัดการคนนั้นนะครับ"

สมใจก็เริ่มเล่าให้ฟังต่อว่า...

หลังจากที่ทุกคนตระหนักถึงปัญหาเรื่องของการดำเนินงานประจำปีเรียบร้อยแล้ว ทุกคนก็ช่วยกันระดมสมองว่าจะหาแนวทางกันอย่างไร ผมเองรู้สึกว่างานนี้เราไม่ใช่เป็นลูกเมียหลวงอีกต่อไปแล้ว ผมยังมีความรู้สึกต่อไปอีกว่าผู้จัดการบางคนเริ่มให้เกียรติเรามากขึ้นในขณะที่มีการปรึกษาหารือกันในที่ประชุม ไม่ได้มองเราเป็นพระอันดับ(ตัวประกอบในที่ประชุมที่คอยจัดห้องประชุม บันทึกรายการประชุม ฯลฯ) อีกต่อไป

ผลของการประชุมในวันนั้นทำให้บริษัทของเราได้แผนงานหลักในการดำเนินงานประจำปี โดยเรามีขั้นตอนในการทำ พอสรุปได้ดังนี้

1. ให้ผู้บริหารกำหนดวันประชุมบอร์ดบริษัท วันประชุมฝ่ายจัดการ (Management Meeting) ให้เรียบร้อยก่อน เช่นปลายเดือนมกราคม ประชุมบอร์ดบริหาร ทุกวันจันทร์แรกของเดือนประชุมฝ่ายจัดการ แล้วลงบันทึกในปฏิทินหลักของบริษัทฯ การประชุมอื่นๆจะห้ามชนกันวันประชุมในข้อนี้
2. ให้นำเอาแผนงานของหน่วยงานหลัก เช่น ฝ่ายการตลาด/ขาย ฝ่ายผลิต บันทึกลงในปฏิทินหลัก
3. ให้นำเอาแผนงานของหน่วยงานสนับสนุนที่เหลือทั้งหมดมาจัดลงในปฏิทินหลัก

"ดิฉันขอสอบถามนิดเดียวคะ" สารภียกมือถาม "ในกรณีที่แผนงานของหน่วยงานสนับสนุนขัดกันเอง ละคะ จะแก้ปัญหาได้อย่างไร"

ปัญหานี้พอแก้ไขได้ไม่ยากครับ หลักการที่สำคัญคือ เราจะมีหลักในการพิจารณาดังนี้

- เรื่องไหนที่เลื่อนแล้วมีผลกระทบต่อแผนงานหลักที่เราใส่ลงไปก่อนแล้วมากกว่ากัน
- เรื่องไหนที่ทำก่อนแล้วจะช่วยสนับสนุนแผนงานที่อื่นๆที่จะทำทีหลัง
- สุดท้ายก็คือพิจารณาเรื่องการเงินของกิจกรรมนั้นๆว่ามากน้อยเพียงใด ช่วงเวลานั้นๆบริษัทของเราสถานะทางการเงินจะเป็นอย่างไร

และที่สำคัญเราควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เขาเกี่ยวข้องกับแผนงานของเราได้อภิปรายแสดงความคิดเห็น เช่นแผนการฝึกอบรม เราเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เขายืนยันว่าเวลาที่เขาดำเนินการนั้นเหมาะสมกับเขาจริง พอถึงเวลาจริงๆแล้ว เขาจะไม่ขอเลื่อนเหมือนในอดีตอีก]

สารภีพนักงานและตอบขอบคุณคุณสมใจ สมใจจึงขอเวลาอีกห้านาทีเพื่อสรุปผลการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี (Annual Action Plan) หลังจากการประชุมวันนั้นแล้ว ในปีต่อมาเราไม่เคยมีปัญหาเรื่องการขัดแย้งกันในเรื่องแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอีกเลย ผมคิดว่านี่คืองานชิ้นหนึ่งที่ผมรู้สึกภูมิใจในวิชาชีพของการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลที่ต่อไปนี่เราจะไม่เป็นเพียงแม่บ้านของบริษัทอีกต่อไป เราจะก้าวไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น.....ไม่ทราบว่าจะถึงตอนนี้ใครมีอะไรจะซักถามมั๊ยครับ ต้องขออภัยที่ใช้เวลาที่ประชุมมากไปหน่อยครับขอบคุณครับ....."

เสียงปรบมือดังลั่นห้องประชุมจากผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน โดยเฉพาะคุณสมชายตบมือเสียงดังกว่าใครเลย เพราะมาประชุมวันนี้เหมือนได้เพชร(ทางความคิด)เม็ดงามทีเดียว ตรงประเด็น ได้ความคิดและรูปแบบที่พร้อมจะนำไปใช้งานได้ทันที

หลังจากเลิกประชุม สมชายรีบเดินรีเข้าไปแนะนำตัวกับคุณสมใจเพิ่มเติมพร้อมกับแลกนามบัตร และขออนุญาตนำเอาแนวคิดและประสบการณ์ของคุณสมใจไปใช้กับบริษัทที่ตัวเองทำงานอยู่

หลังจากนั้นสมชายได้นำเอาแนวคิดที่ได้จากคุณสมใจไปประยุกต์ใช้ในบริษัท ปรากฏว่าได้ผลดีเกินคาดเช่นกัน

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวคิดและประสบการณ์ชีวิตของคุณสมใจ คงจะสามารถเป็นแสงเทียนส่องสว่างให้องค์กรต่างๆ ได้เห็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นนะครับ ความดีใดๆ ที่เขาขึ้นจากบทความนี้ก็ขอยกให้คุณสมใจ ตัวละครของเราที่แล้วกันนะครับ...สวัสดิ์ครับ