

บทบาทหน้าที่ของผู้นำสมัยใหม่ 10 ประการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อช่วยให้ท่านได้ตรวจสอบบทบาทหน้าที่ของตนเอง 10 ประการ ในการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งในปัจจุบันได้ทำมากกว่าแต่ก่อน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตรวจสอบตนเอง ถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในหลักสูตรนี้จะระบุหน้าที่ 10 ประการ ซึ่งผู้นำต่างก็ทราบดีว่าบทบาทหน้าที่เหล่านี้ได้กลายเป็นสิ่งปกติธรรมดาสำหรับผู้นำไปแล้วในองค์กรที่ทันสมัยในอนาคต

1. การมีวิสัยทัศน์

จัดทำวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องสำหรับองค์กร ทั้งการให้บริหารและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยให้มีมาตรฐานคุณภาพสูงสุดในศักยภาพการผลิต และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การเป็นผู้นำอย่างมุ่งมั่น :

จะไม่เน้นการขึ้นและการควบคุม ทั้งนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้คนสามารถปฏิบัติงานของตนเองให้ได้ดีที่สุดเท่าที่จะดีได้

3. การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

มีความต่อเนื่องในการติดต่อกับลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

4. การสอนงานลูกน้อง

ควบคุมให้น้อยลง ช่วยเหลือให้มากขึ้น ทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้องแต่ละคน/แต่ละทีมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสอนความรู้ ทักษะใหม่ๆ และทัศนคติที่ดีให้ ให้การสนับสนุน ปรับปรุง จัดระเบียบการทำงานให้ดีขึ้น

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่น มีความรู้ และทักษะ ที่จะพัฒนาศักยภาพ และอาชีพของผู้ร่วมงาน

6. การเป็นผู้นำทีม

ช่วยก่อร่างหรือก่อตั้งทีมงาน รวมกำลังทีม และพัฒนาศักยภาพเต็มกำลังของพวกเขา ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทีมได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน และช่วยทีมในการสร้างชื่อเสียงเอกลักษณ์ของทีมงาน

7. การจัดระบบงาน

เข้าใจการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการของแต่ละคนหรือแต่ละทีม แสดงความรู้ และทักษะที่จำเป็น เพื่อประเมินผลการทำงานและพัฒนากระบวนการ

8. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

คาดการณ์ล่วงหน้า เข้าใจแหล่งที่มาและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงช่วยองค์กรในการใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็น โอกาสเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

9. การจัดการโครงการ

แสดงความสามารถที่ต้องการและจำเป็น เพื่อวางแผนและจัดการ โครงการพิเศษเพื่อการบริหารที่เจาะจงเฉพาะอย่าง การผลิต และการพัฒนาความจำเป็นขององค์กร

10. การจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เข้าใจองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบุโอกาสเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร และประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้กับองค์กรของตน

การแสดงบทบาทผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์

□ อะไรคือวิสัยทัศน์แห่งองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบความหมายและประโยชน์ของวิสัยทัศน์แห่งองค์กร
2. เพื่อให้คำจำกัดความคุณลักษณะแฉ่งของวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์
3. เพื่อฝึกการเขียนวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์แบบ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

กิจกรรมนี้เน้นที่บทบาทแรกสุดของผู้นำสมัยใหม่ นั่นก็คือการมีวิสัยทัศน์ให้คุณทบทวนความหมายของวิสัยทัศน์แห่งองค์กร และฝึกการเขียนวิสัยทัศน์ โดยให้มีคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตามคำจำกัดความของวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งจะต้องเขียนให้ครอบคลุม และให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ควรจะเป็นหรือต้องการจะเป็น โดยดูจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
2. ความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า
3. ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ
4. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คำว่า “วิสัยทัศน์” มีความหมายมากกว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนธุรกิจ แต่จะต้องหมายความรวมถึงภาพรวมระยะยาว รวมไปถึงการพรรณนาให้เห็นถึงความคาดหวังที่ดีเลิศ ประเสริฐสุด ซึ่งท่านมีต่อองค์กรของท่าน ซึ่งวิสัยทัศน์จะ

- > ท้าทายผู้คนให้เกิดความพยายามที่จะทำให้ได้ดีที่สุดที่เขาจะทำได้
- > มีจุดยืนอยู่ที่คุณค่าหลักขององค์กร ซึ่งเน้นที่ ข้อตกลง การตัดสินใจ และการกระทำ
- > ช่วยให้ผู้คนสร้างเอกลักษณ์ด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายอันเป็นเลิศ และเขาสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้

ถ้อยแถลงวิสัยทัศน์สามารถให้กับองค์กรทุกๆ องค์กร และงานในทุกๆ ระดับถ้อยแถลงวิสัยทัศน์จะช่วยเน้นจุดยืนขององค์กร ในการให้บริการแก่ลูกค้า คุณภาพสูงสุด และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ สามารถจะเขียนแบบสั้นๆ กระชับ หรือเขียนให้มีความยาวพอสมควรก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะใช้ และประการสำคัญเขียนให้เห็นเฉพาะกลุ่มงาน หรือทีมงาน หรือโครงการต่างๆ ก็ได้

การเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น

□ ทำความเข้าใจกับความมุ่งมั่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้ประสบการณ์ของท่านในการให้คำนิยาม “ความมุ่งมั่น”
2. เพื่อให้เห็นพ้องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดของความมุ่งมั่น

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

กุญแจแห่งความสำเร็จสำหรับผู้นำสมัยใหม่ประการหนึ่งก็คือ จงเรียนรู้ที่จะชี้แนะให้น้อยลง และควบคุมลูกน้องให้น้อยลง แต่จงพยายามเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรที่จะ “นำ” โดยการสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น ความมุ่งมั่นของผู้ร่วมงานเท่านั้นที่จะทำให้ท่านผู้เป็นหัวหน้า / ผู้นำ สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างยั่งยืน และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

ให้ท่านดึงเอาประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวท่านออกมา เพื่อกำหนดนิยามหรืออธิบายพฤติกรรมที่เป็นท่านลักษณะของความมุ่งมั่นเฉพาะตนของท่าน (หรือของทีม) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ และไล่ลงไปในช่วงแรกๆ ระบุเฉพาะพฤติกรรมที่เด่นๆ ส่วนช่องขวามือให้ใส่มูลเหตุของการเกิดพฤติกรรมเหล่านี้ โดยดูจากสิ่งที่ผ่านๆ มา และปัจจุบันคงอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างและสนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าว

| พฤติกรรมที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ | มูลเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรม |
|----------------------------------|-----------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

□ เข้าใจประเด็นหลักสำคัญของความมุ่งมั่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจะได้ทราบประเด็นหลักอันเป็นพื้นฐานสำคัญของความมุ่งมั่น
2. เพื่อสามารถใช้ประเด็นหลักและสามารถระบุถึงผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อประเด็นหลักอันใดอันหนึ่งย่อหย่อน

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

มีโอกาสน้อยมากเหลือเกินที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ถ้าท่านยังพยายามแสดงบทบาทผู้นำโดยการควบคุมผู้คนในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบันซึ่งต้องการ “การชี้แนะ”

น้อยมาก ขณะที่ความต้องการการทำงานที่สามารถคิดเอง ชี้นำตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะในแต่ละคน หรือในแต่ละทีมงาน

ผลการทำงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องไม่ได้มาจากการทำงานแบบชี้นำ การควบคุม แต่จะมาจากการกระตุ้นให้เกิดความอยาก หรือเกิดความต้องการที่จะทำงานของตนให้ได้ดีที่สุด โดยเฉพาะการทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น

ในกิจกรรมนี้ จะเสนอหลัก 4 ประการให้ท่าน เพื่อนำไปให้ลูกน้อง (ผู้ร่วมงาน) เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ดังนี้

1. **ความกระฉับกระชวย** การทำงานจะต้องมีความชัดเจน ผู้คนไม่สามารถมีความมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ไม่มีความชัดเจนได้ โดยเฉพาะถ้าสิ่งที่ดีถือว่าเป็นความสำคัญของพวกเขาเปลี่ยนกลับไปกลับมาทุกวัน

2. **ความสามารถ** เพื่อให้จะให้ทุกๆ การงาน หรือทุกๆ ภารกิจสำเร็จ จะต้องปั้นให้เขามีความสามารถ ทั้งนี้เพราะผู้คนไม่อาจมีความมุ่งมั่นกับเป้าหมายและภารกิจที่เขาไม่เชื่อว่าจะมีความรู้หรือมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นๆ

3. **การมีส่วนร่วม** ให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา จะทำให้การทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้อง ราบรื่น และประสบความสำเร็จ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล จะทำให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการแก้ปัญหานั้นๆ

4. **การให้รางวัล** รางวัลมีหลายลักษณะ สำหรับผู้ที่ทำงานหนัก รางวัลเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ผู้คนเกิดความพยายามเป็นพิเศษยิ่งขึ้น ทำให้ผลของงานโดยรวมเพิ่มขึ้น สำเร็จผลมากขึ้น ผู้ร่วมงานของท่านจะมีความมุ่งมั่นมากขึ้น เมื่อมีคนมองเห็นคุณค่าและให้คุณค่าในตัวเขา การให้รางวัลคนที่ทำงานหนัก ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือการให้คุณค่าแก่คนที่ทำงาน

ให้ท่านทำความเข้าใจกับหลัก 4 ประการของการสร้างความมุ่งมั่นดังกล่าว จากนั้นให้ท่านลองนึกย้อนถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา ว่าท่านเคยมีอะไรที่ยังย่อหย่อนอยู่บ้าง โดยเขียนลงไปในช่วงกลาง และเขียนผลที่ตามมาของการย่อหย่อนลงไปในช่วงขวามือสุด

| กฎหลัก 4 ประการ ของการสร้างความมุ่งมั่น | ตัวอย่างของความย่อหย่อน | ผลที่ตามมาของความย่อหย่อนนั้น |
|---|-------------------------|-------------------------------|
| 1. ความกระฉับกระชวย | | |
| 2. ความสามารถ | | |
| 3. การมีส่วนร่วม | | |
| 4. การให้รางวัล | | |

การสร้างควมพึงพอใจต่อลูกค้า

□ จรรยาบรรณลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบความหมายของ “ลูกค้าภายใน” และ “ลูกค้าภายนอก”
2. เพื่อให้ท่านได้ระบุลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกของตนเอง

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ให้ท่านทำความเข้าใจกับความหมายของ “ลูกค้าภายใน” และ “ลูกค้าภายนอก” จากนั้นให้ท่านระบุรายลูกค้าภายในและภายนอกของท่าน โดยพิจารณาจากคำจำกัดความข้างล่างนี้

ลูกค้า หมายถึง บุคคลใด หรือกลุ่มใดก็ได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร/บริษัทของท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้บริการของท่าน หรือซื้อสินค้าของท่านโดยตรง หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีชื่อเสียงหรือองค์กรของท่าน

ภายใน หมายถึง ส่วนหนึ่งส่วนใด หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์กรของท่าน ไม่ว่าจะอยู่ห่างไกลกัน หรือปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันก็ตาม

ภายนอก หมายถึง คนใด หรือกลุ่มใดที่ไม่ใช่บริษัทหรือองค์กรของท่าน ซึ่งโดยปกติแล้ว ลูกค้าภายนอกเหล่านี้ จะซื้อบริการและผลิตภัณฑ์ของท่าน ทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม

จากคำจำกัดความข้างบนนี้ ให้ท่านระบุรายชื่อ ลูกค้าภายใน และ ลูกค้าภายนอก ที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุดต่องานของท่านมา 5 ชื่อ

ลูกค้าบางราย บางกรณีอาจจะเป็นที่รู้รายบุคคลหรือกลุ่ม แต่เมื่อระบุเป็นกลุ่ม ก็จะมีท่านลักษณะของกลุ่ม ซึ่งท่านก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของเขาตามความต้องการของกลุ่ม

แบบฝึกหัด

จงระบุรายชื่อลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกของท่านในตารางต่อไปนี้

ก. จงระบุรายชื่อลูกค้าภายใน

| รายชื่อลูกค้าภายใน | รับบริการ/ผลิตภัณฑ์อะไร | ความสำคัญต่อชื่อเสียงและความสำเร็จ (มาก-น้อย) |
|--------------------|-------------------------|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

ข. จงระบุรายชื่อลูกค้าภายนอก

| รายชื่อลูกค้าภายนอก | รับบริการ/ผลิตภัณฑ์อะไร | ความสำคัญต่อชื่อเสียงและความสำเร็จ (มาก-น้อย) |
|---------------------|-------------------------|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

□ การสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเริ่มกระบวนการคัดสรรภาพลักษณ์ในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งท่านมีความจำเป็นจะต้องทำสำหรับทีมงานของท่าน
2. เพื่อจัดทำข้อมูล ถ้อยแถลง และขั้นตอนต่างๆ สำหรับใช้ในการสร้างสรรค์ภาพลักษณ์นั้นๆ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

สิ่งสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้ที่เป็น “ผู้นำ” ทั้งหลาย ที่ต้องการสร้างความมุ่งมั่นสูงสุดในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับลูกค้า ก็คือ การหาวิธีช่วยพวกเขาให้เกิดความตระหนักถึงวิธีการต่างๆ

ที่จะดึงดูดความสนใจจากลูกค้า หรือหาวิธีผูกใจลูกค้าให้นึกถึงผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการของคุณ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการสร้างสรรค์ภาพลักษณ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ในกิจกรรมนี้ให้ท่านสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กรของท่านขึ้นมา เพื่อให้ภาพลักษณ์ที่ดีนี้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นตัวแทนขององค์กร กลุ่มทำงานของท่าน หรือทีมงานย่อยๆ ของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และการบริการดึงดูดใจลูกค้า ที่จะทำให้ลูกค้าต้องนึกถึง เมื่อท่านสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ของท่านในขั้นตอนนี้สำเร็จแล้ว ให้ท่านเริ่มแผนการปฏิบัติการขั้นต่อไป นั่นคือการหาวิธีทำให้ภาพลักษณ์ของท่านสัมฤทธิ์ผล โดยกระทำอย่างจริงจังดังนี้

- > ท่านจะต้องผลักดันให้ทุกคนเกิดความมุ่งมั่นต่อภาพลักษณ์นั้น โดยทำให้เกิดการยอมรับในทุกระดับ/ทุกผู้คน ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน และทีมงานของท่านแต่ละคน
- > ท่านจะต้องหาวิธีสื่อสารที่ดี เพื่อให้ภาพลักษณ์นี้สื่อไปถึงบรรดาลูกค้าทั้งหลายที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของท่านอย่างทั่วถึง

□ การใช้สูตรสำเร็จเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเรียนรู้กระบวนการสร้างสูตรสำเร็จความพึงพอใจของลูกค้า
2. เพื่อจัดทำสูตรสำเร็จในการสร้างตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของลูกค้า

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ ท่านจะได้ทราบถึงวิธีจัดทำสูตรสำเร็จอันเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ และจะช่วยให้ท่านได้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ในการนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการในองค์กรของท่าน และจะทำให้ท่านทราบว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับลูกค้า ลูกค้าต้องการอะไร มีความพึงพอใจอะไร มากน้อยอย่างไร โดยให้ท่านจัดทำสูตรสำเร็จตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุสิ่ง/รายการที่สร้างความพึงพอใจ (ตัวบ่งชี้) ให้กับลูกค้า

ในความเป็นจริง ท่านอาจจะจัดทำรายการตัวบ่งชี้ด้วยตัวท่านเอง หรืออาจจะออกแบบสอบถามไปยังลูกค้าของท่านก็ได้ แต่ในกิจกรรมนี้ให้ท่านจัดทำตัวบ่งชี้ด้วยตัวท่านเอง โดยเลือกที่สำคัญที่สุดเพียง 5 ตัว

ขั้นตอนที่ 2 : จัดทำแบบฟอร์ม

การจัดทำแบบฟอร์ม ท่านอาจจะใช้แบบฟอร์มรายการตัวบ่งชี้ตามตัวอย่าง หรือจัดทำขึ้นมาใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการของท่าน สำหรับแบบฟอร์มตัวอย่างนี้มีทั้งหมด 7 ช่อง โดยช่องที่ 1 เป็นรายการตัวบ่งชี้ความพึงพอใจ 5 รายการที่ท่านเลือกไว้ ช่องที่ 2 และช่องที่ 3 เป็นช่องสำหรับลูกค้าให้คะแนนความสำคัญของผลิตภัณฑ์/การให้บริการและระดับความพึงพอใจ

ตามลำดับ ส่วนช่องที่ 4 เป็นช่องคะแนนรวมซึ่งท่านอาจจะแปรผลได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนตามแต่วัตถุประสงค์ของแต่ละงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้ท่านนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ค่าคะแนนในแต่ละช่องมี 5-1 คะแนน ซึ่งความหมายของค่าคะแนนมีดังต่อไปนี้

ค่าคะแนนช่องที่ 2 : การจัดลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ มีค่าคะแนน 5-1 โดยให้ค่าคะแนนและตัวบ่งชี้ (ที่แสดงไว้ในช่องที่ 1) ค่าคะแนนมากที่สุด 5 คะแนน สำหรับตัวบ่งชี้ที่ให้ความสำคัญมากที่สุด และ 1 คะแนน สำหรับตัวบ่งชี้ที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ค่าคะแนนช่องที่ 3 : ระดับความพึงพอใจ มีค่าคะแนน 5-1 โดยมีความหมายของค่าคะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง สมบูรณ์แบบ ไม่มีข้อบกพร่อง ผิดพลาดคลาดเคลื่อนในตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการเลย ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง

4 คะแนน หมายถึง เกือบจะสมบูรณ์แบบ มีเรื่องผิดพลาดคลาดเคลื่อนเพียงเล็กน้อยในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ซึ่งหากได้รับการปรับปรุงแก้ไข ลูกค้าก็ยังมีคามพึงพอใจอยู่

3 คะแนน หมายถึง ยังมี 2-3 อย่างที่บกพร่อง หรือผิดพลาดคลาดเคลื่อนในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ลูกค้าเริ่มเกิดภาพลบ ซึ่งท่านจะต้องเอาใจใส่มากขึ้นเพื่อให้ได้คุณภาพสมบูรณ์เต็มร้อย

2 คะแนน มีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างมากในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหลายต่อหลายอย่างจะต้องได้รับการเอาใจใส่แก้ไขเพื่อให้ได้มาตรฐาน 100 % เกิดผลกระทบทางลบอย่างมากต่อลูกค้า และลูกค้าเกือบจะหมดความอดทนแล้ว

1 คะแนน เกิดข้อบกพร่อง ผิดพลาด คลาดเคลื่อน และล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของท่าน เกิดผลทางลบต่อลูกค้าอย่างแรง ลูกค้าไม่ไว้วางใจและหมดความอดทน

ขั้นตอนที่ 3 : ส่งแบบฟอร์มไปยังลูกค้าของท่าน เพื่อลูกค้าจะได้ให้คะแนนตามความเป็นจริง ทั้งการจัดลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ และระดับของความพึงพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

ขั้นตอนที่ 4 : รวมคะแนนเพื่อวิเคราะห์หรือแปรผล

ให้ท่านรวมคะแนนทั้งสองช่องโดยการบวก ได้ผลบวกเท่าใดให้นำไปใส่ไว้ในช่องของผลคะแนนรวม ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งการวิเคราะห์และแปรผลสามารถทำได้ในหลายลักษณะที่ดูผลคะแนนในแต่ละรายการและผลคะแนนรวม หรือดูได้ทั้งจากแนวตั้งและแนวนอน ให้ท่านฝึกสร้างสูตรสำเร็จตัวบ่งชี้ความพึงพอใจ จากตัวอย่างข้างล่างนี้

ตัวอย่างแบบฟอร์มสูตรสำเร็จเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ความพึงพอใจ

| รายการตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของลูกค้า | ลำดับการให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ (5-1 คะแนน) | ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (5-1 คะแนน) | คะแนนรวม |
|--|---|---------------------------------------|----------|
| 1. รูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และการบริการ | 3 | 3 | 6 |
| 2. ผลิตภัณฑ์/การบริการไม่บกพร่อง | 4 | 5 | 9 |
| 3. ได้รับผลิตภัณฑ์และการบริการตรงต่อเวลา | 5 | 3 | 8 |
| 4. การให้คำแนะนำทางเทคนิค | 4 | 4 | 8 |
| 5. สนองตอบต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง | 2 | 3 | 5 |

รวมคะแนน = 36

□ การสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่ออธิบายความหมายของการสอนงานแบบตัวต่อตัวให้ชัดเจน
2. เพื่อให้ทราบและเข้าใจความหมายของการสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

กิจกรรมนี้ท่านจะได้ทราบถึงความหมายของการสอนงานแบบตัวต่อตัว (Coaching) รวมทั้งได้มีโอกาสนึกทบทวนถึงประสบการณ์การสอนงานที่ดีที่สุดที่ท่านเคยพบมา และจากประสบการณ์เหล่านี้ ให้ท่านจัดทำกรอบการสอนงานที่สัมฤทธิ์ผลขึ้นมา

ให้ท่านนึกถึงผู้สอนงานสักคนหนึ่ง ที่สอนงานได้เก่งที่สุดและดีที่สุด และสิ่งที่ผู้สอนงานประสบความสำเร็จ เช่นการให้คำปรึกษาในการทำงาน หรือช่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสอนทักษะใหม่ๆ ให้ หรือท้าทายท่านให้ลองทำในสิ่งที่ยากขึ้น โดยให้ท่านบันทึกลงไปว่าทำไมท่านจึงจำเขาได้ว่าเขาเป็นผู้สอนงานที่ดี บันทึกเฉพาะเจาะจงไปที่พฤติกรรม การสอนงานของเขาว่าเขาสอนงานอย่างไร ปฏิบัติงานอย่างไรกับท่าน อะไรที่เขาทำสำเร็จในการสอนงานท่าน โดยกรอกลงไปในช่วงข้างล่างนี้

กรอบการสอนงานที่ประสบความสำเร็จ

| สิ่งที่ผู้สอนงานได้เคยทำประสบผลสำเร็จ | พฤติกรรมการสอนงาน |
|---------------------------------------|-------------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

□ คุณลักษณะของการสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวนคุณลักษณะบางประการของการสอนงาน
2. เพื่อฝึกปฏิบัติการสอนงานที่ดี

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ ให้ท่านทบทวนคุณลักษณะของการสอนงานที่ดีต่อไปนี้สักสองสามลักษณะ แล้วตั้งคำถามเพื่อหาความหมายของคุณลักษณะเหล่านี้ โดยให้โยงไปถึงความเกี่ยวข้องกันของคุณลักษณะนี้ที่มีต่อสัมฤทธิ์ผลของการสอนงาน จากนั้นให้ลองฝึกปฏิบัติการสอนงาน ในสภาพการณ์จริง

คุณลักษณะของการสอนงานที่ประสบความสำเร็จ

ในการสอนงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น สำคัญที่สุดคือการใช้ถ้อยคำในการสอนงานระหว่างกัน ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการต่อไปนี้รวมอยู่ด้วย ถ้าท่านมีคุณลักษณะเหล่านี้ในการสอนงานก็เชื่อได้ว่าท่านจะเป็นผู้สอนงานที่ประสบผลสำเร็จทั้งในการช่วยแก้ปัญหาในการทำงานให้กับลูกน้อง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของลูกน้องด้วย

1. มีปฏิสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย นั่นคือมีทั้งการให้และการรับ มีการซักถามซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน แลกเปลี่ยนความคิดกัน ร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย ผู้สอนงานจะไม่ผูกขาดการพูดหรือครอบงำความคิดเอาไว้

แต่เพียงฝ่ายเดียว

2. เป็นรูปธรรม ภาษาที่ผู้สอนใช้ในการสอนงานจะต้องเป็นภาษาที่เป็นรูปธรรม เฉพาะเจาะจงตรงประเด็นว่าจะทำอะไร จะเรียนรู้อะไร และจะพัฒนาอะไร

3. เป็นเหตุเป็นผล ภาษาที่ใช้จะต้อง “เป็นตรรก” คือมีความเป็นเหตุเป็นผล เช่น $1+1 = 2$

เป็นต้น นั่นคือต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อถือได้ และการพูดจะต้องชัดเจน อยู่บน วัตถุประสงค์ตรงไปตรงมา

4. เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้สอนงานจะต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือคำพูดที่จะทำให้ เกิดความเข้าใจว่าตนเองอยู่เหนือผู้อื่น ไม่เยาะเย้ยเหน็บแนม ไม่พิพากษาคัดสิน แต่จะใช้คำพูดหรือ พฤติกรรมที่ทำให้พวกเขาเกิดความมั่นใจ และให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการพูดคุยซักถาม

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

□ ทักษะของการเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่ออธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อทราบถึงทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ให้คุณวิเคราะห์ความหมายของ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล” นอกจากนี้ยังให้ท่านได้มีโอกาสคิดทบทวนการ แสดง บทบาทหน้าที่ของผู้นำของท่านเองด้วย โดยให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ คำอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยหลักการแล้ว คนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จ องค์กร จึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพทัดเทียม ที่จะ สามารถแข่งขันกับโลกภายนอกได้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งและความเก่งกล้าสามารถได้ให้กับ บุคลากรแต่ละคน หรือแต่ละทีม เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพความสามารถของพวกเขา ซึ่งการพัฒนาจะหมายความรวมถึงรวมกิจกรรมทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ อาทิเช่น

1. ช่วยจัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมได้มีโอกาสแสดงความสามารถสูงสุดของตน และได้ ประโยชน์สูงสุดตามศักยภาพความสามารถที่แต่ละคน/ทีมมีอยู่
2. จัดวางให้แต่ละคน/ทีม ให้ได้ทำงานในสถานการณ์ที่ท้าทาย ซึ่งจะทำให้พวกเขาได้ใช้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และ

3. ให้อิโกลาสแต่ละคน/ทีม ได้เรียนรู้ความสามารถใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่พวกเขาทำในปัจจุบัน รวมทั้งความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในอนาคตด้วย

ทักษะความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บทบาทหน้าที่หลักๆ ของการเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ประการ ต่อไปนี้ถือว่าเป็นบทบาทสำคัญที่บรรดาผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างทราบกันดีว่าต้องนำไปใช้ในองค์กรของตน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจ นั่นคือ

1. การให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้นำจะต้องมั่นใจว่าแต่ละคน/ทีม ได้รับข้อมูลป้อนกลับสม่ำเสมอ ทั้งจากผู้ร่วมงาน ลูกค้ำ และผู้ขายหรือผู้จัดส่งสินค้า เพื่อที่พวกเขาจะได้ทราบว่าผลการทำงานของตนเองเป็นอย่างไรบ้าง และควรปรับปรุงอะไร

2. การมอบภารกิจใหม่ที่ท้าทาย ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าแต่ละคน/ทีม จะได้รับมอบงานใหม่ที่ท้าทายจะไม่เคยทำมาก่อน และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา เพื่อศักยภาพการทำงานที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะสนับสนุนพวกเขาให้เกิดความท้าทายกับทุกๆ งาน และฝึกหัดเขา

3. การซักถาม การสืบสวน และการทดลองปฏิบัติการ นอกจากตัวผู้นำเองแล้ว ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ลูกน้องแต่ละคน/ทีม เกิดความกล้าที่จะซักถาม สามารถมีคำถามเป็นของตัวเอง มีการสืบสวนเพื่อข้อเท็จจริง มีการทดลองปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อเนื่อง

4. การประเมินความจำเป็นเพื่อพัฒนา ควรจะต้องมีการประเมินผลงานเป็นระยะๆ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความจำเป็นและแนวทางว่าพวกเขาจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง และริเริ่มหาวิธีใหม่ๆ ที่จะพัฒนาพวกเขา แต่สิ่งที่ผู้นำจะต้องทำก็คือ จะต้องแน่ใจว่ามีการประเมินผลที่เป็นระบบเพื่อดูความจำเป็นในการพัฒนาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. สนับสนุนการอบรมและริเริ่มสร้างสรรค์อื่นๆ ผู้นำจะต้องมีความพร้อมที่จะสนับสนุนให้ลูกน้องได้มีโอกาสเข้าอบรมและการริเริ่มสร้างสรรค์อื่นๆ เพื่อแต่ละคน/ทีม จะได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติใหม่ๆ กลับมาใช้ในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะให้เข้าอบรมอย่างเป็นทางการแล้ว ก็ยังมีวิธีอื่นที่จะช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ อาทิ จัดให้พวกเขาได้มีโอกาสพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ กับผู้เชี่ยวชาญบ้าง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการบ้าง หรือดูงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากองค์กรอื่นๆ บ้าง ฯลฯ เหล่านี้เป็นต้น

6. การสอนงาน การสอนงานนับเป็นวิธีหลักดั้งเดิมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งโดยทั่วไปมักจะใช้วิธีนี้ก่อนวิธีอื่น ซึ่งการสอนวิธีนี้เป็นการสอนในขณะที่ทำงาน สอนลงลึกทีละคน/ทีม เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสอนความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ ทัศนคติใหม่ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร

□ การพัฒนาการใช้ทักษะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อระบุถึงสิ่งที่ท่านใช้ทักษะความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อระบุวิธีที่จะพัฒนาและนำทักษะเหล่านี้ไปใช้

แนวคิด/ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้จะเน้นถึงทักษะของความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ท่านระบุถึงสิ่งที่ท่านได้กระทำอยู่ในปัจจุบัน และให้ระบุถึงวิธีที่จะพัฒนาการใช้ประโยชน์จากทักษะหรือยืดขยายทักษะเหล่านี้เพื่อใช้ในอนาคต โดยกรอกข้อความลงในแบบฟอร์มข้างล่างนี้

แบบฟอร์มทักษะความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

| ทักษะของความเป็นผู้นำ | สิ่งที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน | สิ่งที่จะกระทำในอนาคต |
|--|----------------------------|-----------------------|
| 1. การให้ข้อมูลป้อนกลับ | | |
| 2. การมอบหมายภารกิจใหม่ที่ท้าทาย | | |
| 3. การซักถาม การสืบสวน และการทดลองปฏิบัติการ | | |
| 4. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา | | |
| 5. สนับสนุนการอบรมและการริเริ่มสร้างสรรค์อื่นๆ | | |
| 6. การสอนงาน | | |

□ พัฒนาตัวท่านเองจากข้อมูลป้อนกลับ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อช่วยให้ท่านได้หันมาดูแลตัวเองในฐานะที่เป็นเป้าหมายแรกของการพัฒนา
2. เพื่อให้ท่านได้พัฒนาตัวเองจากข้อมูลป้อนกลับ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้จะให้ท่านเน้นที่ตัวคุณเป็นทรัพยากรมนุษย์คนหนึ่ง ที่จะได้รับการพัฒนาโดยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หลักๆ ก็คือท่านอาจจะไม่สามารถช่วยให้ผู้อื่นใช้ข้อมูลป้อนกลับ

ในการพัฒนาตัวเขา แต่ท่านจะสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาตัวท่านเอง ดังนั้นให้ท่านตรวจสอบงานของท่านรวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานของท่าน เพื่อคิดว่าท่านจำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาตัวเองหรือไม่ อย่างไร ด้านใด มากน้อยแค่ไหน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของท่านเอง

การพัฒนาที่จะเน้นในกิจกรรมนี้คือ การเพิ่มและต่อยอดฐานศักยภาพในการทำงานของท่าน และ ชื่อเสียงของท่าน โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพให้เป็นประโยชน์ซึ่งหากท่านใช้ข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพ ท่านก็จะได้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับอย่างมาก ซึ่งข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อมูลที่ได้มาในเวลาที่เหมาะสม
2. สอดคล้องกับ โครงสร้าง และมีกระสวนเดียวกันกับของเดิมก่อนหน้า
3. มีความเป็นรูปธรรมจับต้องได้ และ
4. สามารถแยกประเภท แยกระดับ และ/หรือปรับเปลี่ยนไปตามแต่ละคนเพื่อใช้พัฒนาหน้าที่การงานและชื่อเสียงได้

เพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางต่อไปนี้ให้ท่านบอกถึงแหล่งที่มาของข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งข้อมูลที่ท่านต้องการ และวิธีการได้มาของข้อมูลเหล่านั้น

ตารางการได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาตัวเอง

| บุคคล/กลุ่มคนที่ฉันอยากได้ ข้อมูลป้อนกลับจากเขา เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง | ข้อมูลที่ฉันต้องการ | วิธีที่ฉันอาจจะได้มาซึ่ง ข้อมูลเหล่านั้น |
|---|---------------------|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

การเป็นผู้นำทีม

□ **สิ่งที่ผู้นำทั้งหลายจะต้องทำ**

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแนะนำบทบาทหน้าที่บางประการของความเป็นผู้นำ
2. เพื่อระบุถึงศักยภาพความสามารถที่ผู้นำจะต้องทำ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ท่านจะได้รับคำแนะนำถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำ 5 ประการ ซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่ใช่บทบาททั้งหมดของผู้นำ แต่เป็นบทบาทที่เป็นแบบฉบับเฉพาะของผู้นำส่วนใหญ่ทีเดียว หลังจากที่ท่านได้รับแล้ว ให้ท่านบอกว่าศักยภาพหรือความสามารถด้านใดที่ท่านต้องการจะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อจะได้นำเอาไปปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของท่านดังกล่าวให้ลุล่วงไปด้วยดี

บทบาทที่เลือกเฟ้นมาสำหรับผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. **สร้างสรรค้ให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน** : ริเริ่มกระบวนการพัฒนาทีมงานของท่าน ระยะเวลาเฉพาะสำหรับการพัฒนาทีมงาน โดยเฉพาะการจัดอบรมเพื่อพัฒนาการติดตามตรวจสอบพัฒนาการของทีม และมาตรการแทรกแซงในการแก้ปัญหาต่างๆ

2. **จัดรูปแบบทีมทำงาน** : ออกแบบการทำงานโดยให้คุณค่าของผลการปฏิบัติงานที่ทีมงาน โดยมีผู้นำ (ท่าน) เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับทีมในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาโดยเล่นบทบาทตามบรรทัดฐาน (Norms) ของกลุ่ม

3. **สร้างเอกลักษณ์ของทีมงาน** : สร้างวิสัยทัศน์ของทีมและถ้อยแถลงพันธกิจ มีการตั้งเป้าหมายของทีม และมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรทัดฐาน ของทีม

4. **อำนวยความสะดวกในการประชุมทีมสำเร็จ** : ฝึกหัดให้มีทักษะการสื่อสารที่ดี และต้องทำให้มั่นใจว่าการประชุมจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไปสู่ผลสำเร็จ ผู้นำจะช่วยเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานในหลากหลายวิธีการแก้ปัญหาตามหลักการและเหตุผล อาทิ การระดมสมอง การใช้วิธีการของกลุ่ม การใช้แผนภาพ เหตุ-และ-ผล เป็นต้น

5. **มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทาย** : ความหมายของทีมทำงานที่แท้จริงและทีมที่ดีที่สุดคือทีมที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทาย

จากบทบาทสำคัญทั้ง 5 ประการดังกล่าวนี้ ให้ท่านระบุไว้ในแต่ละบทบาทหน้าที่นั้น ๆ มีบทบาทใดที่ท่านจำเป็นจะต้องพัฒนาศักยภาพความสามารถบ้าง โดยระบุลงในตารางข้างล่างนี้

ตารางภาวะความเป็นผู้นำทีมงาน

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| สร้างสรรค์ให้เกิดพัฒนาการของทีม | ศักยภาพความสามารถที่ต้องการ |
| | |
| | |
| | |
| | |
| จัดรูปแบบทีมทำงาน | ศักยภาพความสามารถที่ต้องการ |
| | |
| | |
| | |
| | |
| อำนวยความสะดวกให้มีการประชุมทีมสำเร็จ | ศักยภาพความสามารถที่ต้องการ |
| | |
| | |
| | |
| | |
| มีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย | ศักยภาพความสามารถที่ต้องการ |
| | |
| | |
| | |
| | |

□ โอกาสในการพัฒนาทีมงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อระบุโอกาสในการพัฒนาทีมงานของท่านและการใช้ทีมงาน
2. เพื่อใช้โอกาสเหล่านี้ในการวางแผนพัฒนาทีมงานในองค์กรของท่าน

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

หนึ่งในบทบาทหน้าที่ของความเป็นผู้นำก็คือ จะต้องรู้และเข้าใจว่าท่านมีโอกาสมอบในการพัฒนาทีมงานเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดในโอกาสต่างๆ อย่างน้อยที่สุดก็จะมีใน 4 โอกาสคือ : 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติการและการผลิต 3) การวัดและการประเมิน และ 4) การจัดการความเปลี่ยนแปลง

ให้ท่านทำความเข้าใจกับโอกาสต่างๆ เหล่านี้ เพื่อการพัฒนาทีมงานและการใช้ประโยชน์สูงสุดตามศักยภาพ แล้วเติมข้อความในตาราง “โอกาสการใช้ทีมงาน” ข้างล่างนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าปัจจุบันท่านใช้งานทีมงานอย่างไร ใน 4 โอกาสข้างต้น จากนั้นให้ท่านระบุถึงความเป็นไปได้ในโอกาสต่างๆ อีกมากที่ท่านจะใช้ทีมงานได้ตามความสามารถในแต่ละงาน

ตารางโอกาสการใช้ทีมงาน

| | ปัจจุบันทีมถูกใช้อย่างไร | อนาคตทีมจะถูกใช้อย่างไร |
|----------------|--------------------------|-------------------------|
| โอกาสการวางแผน | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | ปัจจุบันทีมถูกใช้อย่างไร | อนาคตทีมจะถูกใช้อย่างไร |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| โอกาสการปฏิบัติการและการผลิต | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | ปัจจุบันทีมถูกใช้อย่างไร | อนาคตทีมจะถูกใช้อย่างไร |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| โอกาสการวัดผลและการประเมินผล | | |
| | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |

IBC 157

| โอกาสการจัดการ ความเปลี่ยนแปลง | ปัจจุบันทีมถูกใช้อย่างไร | อนาคตทีมจะถูกใช้อย่างไร |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

การจัดกระบวนการงาน

□ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบหลักในกระบวนการงาน
2. เพื่อระบุกระบวนการงานในส่วนที่ท่านต้องรับผิดชอบ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้จะแนะนำให้ท่านรู้จักกับ “กระบวนการงาน” เมื่อเข้าใจดีแล้วให้ท่านลองตรวจสอบบทบาทภาวะความเป็นผู้นำของตนเอง และระบุกระบวนการงานที่ท่านรับผิดชอบ ภายใต้คำจำกัดความของกระบวนการงานดังต่อไปนี้

กระบวนการงาน หมายถึง

1. ลำดับของกระบวนการหนึ่งซึ่งเริ่มต้นด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) และจบลงด้วยผลลัพธ์ (Output)
2. เหตุการณ์ที่รวมเอา การปฏิบัติการ การขนส่ง การตรวจสอบ ความล่าช้า และจุดตัดสินใจเข้ามาไว้ด้วยกันการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูป ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การทำให้เข้ารูปเข้ารอย การจัด การบดป่น การแปรรูป การลงนาม และอื่นๆ

การขนส่ง ซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายอะไรก็ตามให้เขาไปในระบบ อาทิ วัสดุต่างๆ รูปแบบต่างๆ รายงานต่างๆ ฯลฯ จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง หรือจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง

การตรวจสอบ เป็นการทบทวนหรือการตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตอะไรก็ตามที่ผ่านระบบออกมา

ความล่าช้า ซึ่งเป็นตัวทำให้เนิ่นนานออกไป อาทิ เอกสารที่รอคอยการลงนาม วัสดุที่รอคอยการส่งมอบ ลูกค้านั่งรอคอยการใช้บริการ ลูกน้องรอคอยการตัดสินใจของผู้จัดการ ฯลฯ

จุดตัดสินใจ เป็นจุดใดจุดหนึ่งที่ผ่านเข้าสู่ระบบของกระบวนการงาน และมาพบกันในเกณฑ์มาตรฐานหนึ่งและเคลื่อนย้ายต่อไปยังอีกจุดหนึ่ง หรืออาจจะเปลี่ยนไปยังระบบงานย่อย เป็นจุดที่จะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรต่อไป “จะไปหรือจะหยุด”

เมื่อท่านทบทวนคำจำกัดความของกระบวนการงานดีแล้ว ให้ท่านเลือกกระบวนการงานที่ซึ่งเป็นงานที่ท่านรับผิดชอบมาสัก 1 หรือ 2 กระบวนการ โดยระบุจุดที่กระบวนการงานเริ่มต้น ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงผลลัพธ์ เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้น

□ **ขั้นตอนของการพัฒนากระบวนการ**

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนหลักในการพัฒนากระบวนการ
2. เพื่อประยุกต์ขั้นตอนในการวางแผนที่จะพัฒนากระบวนการหนึ่งของท่าน

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ ท่านจะได้ทราบถึงขั้นตอนในการพัฒนากระบวนการ และเมื่อเข้าใจแล้วท่านก็จะสามารถนำเอาขั้นตอนไปใช้ในการพัฒนางานของท่านได้ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

1. ระบุกระบวนการต่างๆ ของระบบการทำงานหรือกระบวนการ
2. เลือกกระบวนการหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการ
3. ทำแผนภูมิกระบวนการนั้น
4. ขจัดกระบวนการอื่นใดที่ไม่จำเป็นและไม่มีประโยชน์ออกไป
5. เลือกมาตรการวัดผลที่จะใช้ในการปฏิบัติการ
6. จัดทำกรอบของกระบวนการ
7. เลือกหาวิธีที่จะพัฒนา
8. ดำเนินการพัฒนา
9. วัดผลและเปรียบเทียบกับกรอบกระบวนการที่ทำไว้
10. ทำซ้ำ

ให้ท่านทบทวนขั้นตอนต่างๆ ให้เข้าใจ จากนั้นเลือกกระบวนการหรือกระบวนการที่ง่ายที่สุดมาหนึ่งระบบ หรืออาจจะเลือกเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ก็ได้ สมมุติว่าท่านได้ทำแผนภูมิกระบวนการหรือระบบนั้นแล้ว โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1. ในกระบวนการหรือระบบที่ท่านเลือกนั้น ท่านคาดว่าจะพบกระบวนการอื่นหรือไม่ หรือยังมีสิ่งอื่นใดบ้างไหมที่ท่านเห็นว่าไม่จำเป็นและไม่มีประโยชน์ และสามารถขจัดออกไปได้

.....

.....

.....
2. ท่านใช้อะไรเป็นมาตรวัดในการปฏิบัติการกระบวนการนั้นๆ

.....
.....
.....

3. สิ่งใดที่ท่านคาดว่าจะได้จากการใช้มาตรวัดนั้นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลนำไปสู่โอกาสในการพัฒนากระบวนการของท่านให้ดีขึ้น

.....
.....
.....

□ **การจัดทำแผนภูมิเพื่อพัฒนากระบวนการ**

วัตถุประสงค์

- 1. เพื่อใช้องค์ประกอบในกระบวนการและสัญลักษณ์ในการจัดทำแผนภูมิ
- 2. เพื่อโอกาสในการพัฒนากระบวนการ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ให้ท่านใช้ข้อมูลจากกิจกรรมที่ 34 มาทำแผนภูมิของกระบวนการย่อย หรือบางส่วนของกระบวนการใหญ่ ซึ่งในทุกกระบวนการจะต้องมี “ปัจจัยนำเข้า” และ “ผลลัพธ์” ซึ่งนั่นคือกระบวนการ ให้ท่านระบุวิธีที่ไปได้ในการพัฒนากระบวนการนั้นๆ

ท่านเลือกกระบวนการง่ายๆ มาหนึ่งกระบวนการ หรืออาจจะเลือกส่วนใดส่วนหนึ่งของขั้นตอนใดตอนหนึ่งของกระบวนการใหญ่ก็ได้ จัดทำกระบวนการ และใส่ผลที่ได้ลงไปแผนภูมิ โดยทำแผนภูมิสัญลักษณ์ดังนี้

แผนภูมิสัญลักษณ์



หยุด

ทำต่อ

การปฏิบัติการ

การขนส่ง

ความล่าช้า

การตรวจสอบ

การตัดสินใจ

เมื่อท่านทำแผนภูมิสัญลักษณ์แล้ว ให้หาวิธีที่จะพัฒนากระบวนการนั้นๆ เช่น โดยการใช้เวลาให้สั้นลง ขจัดขั้นตอนบางขั้นตอนออกไป จากนั้นให้ทำแผนที่ที่ท่านพัฒนาขึ้นเอง

การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

□ เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน และระบุถึงสิ่งสามารถผ่านไปได้อย่างดี และสิ่งที่ไม่สามารถผ่านไปได้อย่างดี
2. เพื่อใช้ประสบการณ์ของท่านในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ ให้ท่านระบุถึงการเปลี่ยนแปลงบางประการที่เพิ่งจะเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน โดยให้บอกถึงสิ่งที่สามารถผ่านวิกฤติไปได้อย่างดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมทั้งสิ่งที่ไม่สามารถผ่านวิกฤติไปได้อย่างดี

ในตารางรายการข้างล่างนี้ บรรจुरายการของสิ่งต่างๆ ที่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรของท่าน ให้ท่านใช้ประสบการณ์ของท่านแยกแยะว่าอะไรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลกระทบทางลบ และอะไรเป็นผลกระทบทางบวก เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับ วิธีการจัดการเพื่อลดผลกระทบทางลบและเพิ่มผลกระทบทางบวก

ตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและลบ

| สิ่งต่างๆ นี้ได้เกิดเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร | ทางบวก | ทางลบ |
|--|--------|-------|
| 1. การวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง | | |
| 2. การจัดการกับ การต่อต้านและการยอมรับ | | |
| 3. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย | | |
| 4. การได้คนตรงกับงานมาอยู่ในทีม | | |
| 5. ทิศทางที่ทีมได้รับบทบาทหน้าที่ และการจัดการ | | |
| 6. การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร | | |

□ **ขั้นตอนเพื่อการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง**

วัตถุประสงค์

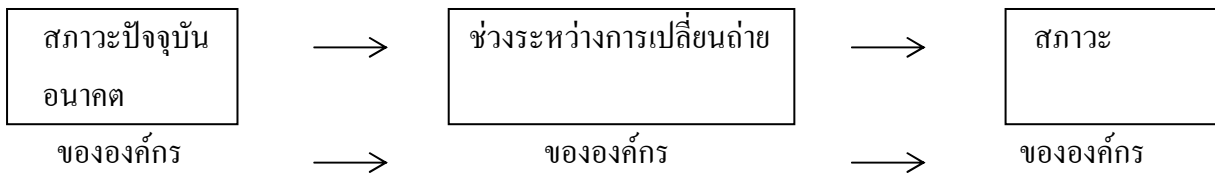
1. เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ ท่านจะได้รู้จักกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนในการจัดการ ดังต่อไปนี้

กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ?

การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นเมื่อองค์กร (หรือกลุ่มงาน) ในสภาวะปัจจุบันมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้อยู่ในสภาวะขององค์กรในอนาคต (สภาวะในอนาคตก็คือสิ่งที่องค์กรนั้นคาดหวังให้เป็น) และช่วงเวลาซึ่งอยู่ระหว่างสภาวะขององค์กรในปัจจุบันและสภาวะขององค์กรในอนาคตนี้เองคือช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงถ่ายการเปลี่ยนแปลง



ซึ่งการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในช่วงเวลา ระหว่างการเปลี่ยนถ่าย ซึ่งเมื่อองค์กรได้ถูกเคลื่อนย้ายไปยัง ไปยังสภาวะอนาคตแล้ว บทบาทหน้าที่ขององค์กรในสภาวะอนาคตเป็นไปตามความคาดหมาย และการเปลี่ยนแปลงถ่ายกระทำได้สำเร็จ ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดขององค์กร โดยมีขั้นตอนการจัดการดังนี้

ขั้นตอนการวางแผนเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา

- ☞ อะไรคือเป้าหมายหรือความปรารถนาขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง
- ☞ อะไรเป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ☞ อะไรเป็นเกณฑ์ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และท่านจะรู้ได้อย่างไรว่าท่านบรรลุเป้าหมายแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 : ระบุถึงองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่จะถูกทำให้เปลี่ยนแปลง

- ☞ เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
- ☞ เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการขององค์กร
- ☞ เปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี
- ☞ เปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานหรือระบบ
- ☞ เปลี่ยนแปลงในการะงานของแต่ละคน/ทีม และความสามารถ

ขั้นตอนที่ 3 : ระบุว่าอะไรคือกลยุทธ์สำหรับการจัดการในช่วงระหว่างการเปลี่ยนถ่ายจากสภาพการณ์ปัจจุบันไปสู่สภาพการณ์อนาคตที่พึงปรารถนา

- ☞ การแจ้งให้ผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ
- ☞ การจัดการกับการต่อต้านตามที่คาดการณ์เอาไว้
- ☞ การจัดการกับสภาวะเปลี่ยนถ่ายของผู้ขาย/ผู้จัดส่งสินค้า ทั้งภายในและภายนอก
- ☞ การจัดการกับสภาวะเปลี่ยนถ่ายของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

ให้คุณทบทวนขั้นตอน 3 ขั้นตอนนี้ให้เข้าใจ เพื่อนำไปวางแผนจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านต่อไป

□ การวางแผนเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์

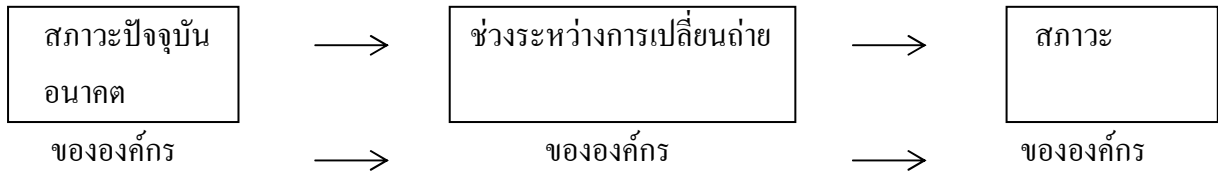
1. เพื่อพัฒนารูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อใช้ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ จะให้ท่านได้รู้จักกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ท่านทบทวนความหมายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนดังต่อไปนี้

กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ?

การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นเมื่อองค์กรในสภาวะปัจจุบันมีความจำเป็นจะต้องปรับตัวให้อยู่ในสภาวะขององค์กรในอนาคต (สภาวะในอนาคตก็คือสิ่งที่องค์กรนั้นคาดหวังให้เป็น) และช่วงระหว่างสภาวะขององค์กรในปัจจุบันและสภาวะขององค์กรในอนาคตนี้เองคือช่วงเวลาของกระบวนการเปลี่ยนถ่ายการเปลี่ยนแปลง



การที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนถ่าย ซึ่งเมื่อองค์กรได้ถูกเคลื่อนย้ายไปยังสถานะอนาคตแล้ว และบทบาทหน้าที่ขององค์กรในสถานะ อนาคตเป็นไปตามความคาดหมาย และการเปลี่ยนถ่ายกระทำ ได้สำเร็จด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดขององค์กร โดยมีขั้นตอนการจัดการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวางแผนในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา

- ☞ อะไรคือเป้าหมายหรือความปรารถนาขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง
- ☞ อะไรเป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ☞ อะไรเป็นเกณฑ์ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และท่านจะรู้ได้อย่างไรว่าท่าน บรรลุเป้าหมายแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 : ระบุถึงองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่จะถูกทำให้เปลี่ยนแปลง

- ☞ เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
- ☞ เปลี่ยนแปลงใน โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการขององค์กร
- ☞ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
- ☞ เปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานหรือระบบ
- ☞ เปลี่ยนแปลงในภาระงานของแต่ละคน/ทีม และความสามารถ

ขั้นตอนที่ 3 : ระบุว่าอะไรคือกลยุทธ์สำหรับการจัดการในช่วงระหว่างการเปลี่ยนถ่ายจาก สภาพการณ์ปัจจุบัน ไปสู่สภาพการณ์อนาคตที่พึงปรารถนา

- ☞ การแจ้งให้ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ
- ☞ การจัดการกับการต่อต้านตามที่คาดการณ์เอาไว้
- ☞ การจัดการกับสถานะเปลี่ยนถ่ายของผู้ขาย/ผู้จัดส่งสินค้า ทั้งภายในและภายนอก
- ☞ การจัดการกับสถานะเปลี่ยนถ่ายของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

เมื่อท่านทบทวนความหมายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนแล้ว ให้ท่านระบุถึงขั้นตอนของท่านในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้ทีมที่ถูกกำหนดให้ช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรออกนอกระบบไปสู่การพึ่งตนเอง บริหารจัดการตนเอง ซึ่งเป็นทีมที่รับผิดชอบงานหลักขององค์กร และองค์กรของท่านเป็นองค์กรในลักษณะดั้งเดิม ที่มีบังคับบัญชาหลายลำดับขั้น

การจัดโครงการ

□ การวางแผนโครงการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ในการวางแผนโครงการ ได้แก่ วัตถุประสงค์โครงการ การแบ่งขอยงาน การจัดองค์การโครงการ ตารางการดำเนินโครงการและงบประมาณ
2. เพื่อฝึกหัด พัฒนา และปรับปรุง ในการวางแผนโครงการ

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ท่านจะได้ฝึกการวางแผนโครงการ โดยการใช้องค์ประกอบสำคัญที่กล่าวแล้วเพื่อวางแผนโครงการ คือ (1) วัตถุประสงค์โครงการ (2) การแบ่งขอยงาน (3) การจัดองค์การโครงการ (4) ตารางการดำเนินโครงการ (5) งบประมาณ โดยมีตัวอย่างการวางแผนอบรมให้ดูเพื่อเป็นแนวทาง ซึ่งลักษณะของการเขียนโครงการสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยสอดคล้องกับความต้องการและลักษณะของโครงการ

ก่อนที่จะเริ่มฝึกปฏิบัติ ขอทบทวนองค์ประกอบหลักที่สำคัญทั้ง 5 ประการอีกครั้งดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ

การเขียนโครงการต้องมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เป็นรูปธรรมจับต้องได้ สามารถสำเร็จได้ สามารถวัดได้ และมีกรอบเวลา และหากเป็นไปได้ ในวัตถุประสงค์นั้นควรจะรวมเอาความสามารถในการปฏิบัติงานเบื้องต้น หรือมาตรฐานเฉพาะทางด้านเทคนิคเอาไว้ด้วย

2. การแบ่งขอยงาน

การแตกแยกย่อยงานให้เป็นภารกิจหรือภาระงานย่อยก็เพื่อมอบหมายงานที่เฉพาะเจาะจงให้กับแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่องานจะได้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา และสำเร็จตามต้นทุนของโครงการที่กำหนดไว้

3. การจัดองค์การโครงการ

เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดองค์การ ยิ่งโครงการเท่าใดก็ยิ่งมีความจำเป็นในการมากขึ้น ก็เพื่อให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตน โดยต้องมีการกำหนด บทบาท หน้าที่ ขอบข่าย และความสัมพันธ์กัน ซึ่งกันและกัน

4. ตารางการดำเนินงานโครงการ

การจัดทำตารางการดำเนินโครงการเป็นการจัดทำกำหนดเวลาที่แต่ละกิจกรรมหรือแต่ละงานจะต้องสำเร็จตามลำดับเวลา และตามลำดับของกิจกรรม เป็นระยะๆ ทั้งกำหนดเริ่มงานและกำหนดเสร็จงาน

5. งบประมาณโครงการ

งบประมาณโครงการหมายถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของโครงการ ทั้งต้นทุนเรื่องคน และต้นทุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งแต่ละงานที่แตกย่อยออกไปจะต้องมีการจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุมด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

□ คุณลักษณะของการประเมินผลที่ดีและการประยุกต์ใช้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อระบุคุณลักษณะที่ดีของระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
2. เพื่อให้คุณลักษณะเหล่านี้ในการประเมินระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน

แนวคิด / ข้อแนะนำ

ในกิจกรรมนี้ให้ท่านทำความเข้าใจในเรื่องของคุณสมบัติที่ดีของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อคุณจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร/กลุ่มงานของท่านขั้นตอนเพื่อการวางแผนระบบการประเมินผล

1. จัดทำนโยบาย และสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติการ
2. จัดทำและสื่อสารเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง
3. ประเมินศักยภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการ
4. ออกแบบและสื่อสารแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

6. สร้างระบบการจัดการและระบบทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนระบบการประเมินผล
7. ติดตามระบบและรายงานผล
8. ทบทวนและปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

ขั้นต่อไปให้ท่านทบทวนทำความเข้าใจกับคุณลักษณะของระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งมี 5 ลักษณะดังนี้

1. ประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการจัดการให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. สิ่งที่ถูกประเมินหรือได้รับการประเมินคือสิ่งสำคัญสำหรับลูกค้าขององค์กร
3. ข้อมูลข่าวสารที่ได้ ต้องการการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติการ
4. การประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. ประเมินเพื่อย้ายจุดโฟกัสระบบแนวตั้งไปสู่ระบบแนวนอนซึ่งรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งหมด

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| คุณลักษณะ | ตัวอย่างสิ่งที่ท่านทำ | ตัวอย่างสิ่งที่ปรับปรุงขึ้นได้ |
|--|-----------------------|--------------------------------|
| 1. ประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อจัดการให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ | | |
| 2. สิ่งที่ถูกประเมินคือสิ่งที่สำคัญสำหรับลูกค้าขององค์กร | | |
| 3. ข้อมูลข่าวสารจากระบบ ต้องการตัดสินใจหรือไม่ก็การลงมือปฏิบัติการ | | |
| 4. การประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | | |
| 5. ประเมินเพื่อย้ายจุดโฟกัสจากระบบแนวตั้งไปสู่ระบบแนวนอนซึ่งรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งหมด | | |

□ การวางแผนระบบการประเมินผลที่ดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อระบุขั้นตอนในการวางแผนระบบการประเมินผลที่ดี
2. เพื่อประยุกต์ขั้นตอนเหล่านี้ในการวางแผนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน

แนวคิด / ข้อเสนอแนะ

ในกิจกรรมนี้ เริ่มโดยการระบุขั้นตอนในการวางแผนระบบการประเมินผลที่ดีเพื่อท่านจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่านต่อไป โดยให้ท่านทบทวนแต่ละขั้นตอนเพื่อการวางแผนระบบการประเมินผลงานที่ดีซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนในการวางแผนระบบการประเมินผลที่ดี

1. จัดทำและสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติการ
 2. จัดทำและสื่อสารเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง
 3. ประเมินศักยภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการ
 4. ออกแบบและสื่อสารแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 5. ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้
 6. สร้างระบบการจัดการ และระบบทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนระบบการประเมินผล
 7. ติดตามระบบและรายงานผล
 8. ทบทวนและปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น
- ขั้นตอนต่อไป ให้ท่านจัดทำภารกิจสำหรับแต่ละขั้นตอน 8 ขั้นตอนของระบบประเมินที่ดีโดยใช้แบบฟอร์มข้างล่างนี้

แบบฟอร์มการวางแผนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ขั้นตอน | ภารกิจ |
|---|--------|
| 1. จัดทำและสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติการ | |
| 2. จัดทำและสื่อสารเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง | |
| 3. ประเมินศักยภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติการ | |

| | |
|---|--|
| 4. ออกแบบและสื่อสารแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน | |
| 5. ปฏิบัติการตามแผน | |
| 6. สร้างระบบการจัดการและระบบทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนระบบการประเมินผล | |
| 7. ติดตามระบบและรายงานผล | |
| 8. ทบทวนและปรับปรุงระบบ | |

ที่มา : คู่มือพัฒนาผู้นำ

10 บทบาทผู้นำสมัยใหม่ *ACTION LEARNER*

โดย : ดร. วิเชียร ชูติมาเทวินทร์