



พัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ง่าย ๆ

MANAGEMENT GUIDEBOOK IN PRACTICE

บทที่ 1

รู้จักองค์กร

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จักองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน วางแผนการดำเนินงานกิจกรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

- ▶▶ สินค้าและบริการขององค์กรที่สำคัญ
- ▶▶ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กร
- ▶▶ ลักษณะโดยรวมของพนักงาน
 - ▶▶ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และอุปกรณ์ในการทำงาน
 - ▶▶ กฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ
 - ▶▶ โครงสร้างองค์กร
 - ▶▶ ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ▶▶ สภาพการแข่งขัน
 - ▶▶ ความท้าทายขององค์กร ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล
 - ▶▶ แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการ
 - ▶▶ ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



บทที่ 2

เริ่มต้นที่ผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง คณะผู้บริหารซึ่งรวมถึงผู้บริหารสูงสุด (Top Management) และผู้บริหารที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

คณะผู้บริหาร มีหน้าที่ ชี้นำทางเดินให้คนในองค์กร และทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

กำหนดทิศทางของ	กำหนดเป็น “วิสัยทัศน์” ขององค์กร วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป หรือภาพลักษณ์ที่ การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมมีประโยชน์ทำให้พนักงานในองค์กรทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน หน่วยงาน
วางกรอบพฤติกรรม	กำหนดเป็น “ค่านิยม” ขององค์กร ค่านิยม (Values) หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กรและพนักงานปฏิบัติ ซึ่งหากปฏิบัติตามจะช่วย

ถ่ายทอดวิสัยทัศน์	เลือกใช้วิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกรอบพฤติกรรมให้แก่พนักงานให้เหมาะสมกับพนักงาน ผู้ส่งมอบสินค้า คู่ค้าและลูกค้า เพื่อให้
ส่งเสริมพนักงานใน	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี คือ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม โดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ ใ้รางวัล และ ▶ ส่งเสริมให้ปรับปรุงการทำงาน กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้แก่พนักงานมีแนวคิดที่จะปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ และ
คุยกับพนักงาน	จัดสรรเวลาในการชี้แจงเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริง และรับฟังเสียงสะท้อนจาก
ให้อำนาจในการ	การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน
จูงใจ ให้รางวัล	เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยความเต็มใจ
ตรวจสอบผล	ทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้ทราบสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 3

ทำงานอย่างมีแผน

การวางแผนการดำเนินการที่ดี จะนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยมีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ แล้วถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการวางแผนการดำเนินการ ได้แก่

- กำหนดขั้นตอนในการวางแผนที่ชัดเจน
- ระบุผู้รับผิดชอบในการวางแผน
- กำหนดกรอบเวลาในการวางแผน ว่าขั้นตอนใดจะทำเมื่อไร
- ใช้ข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนอย่างครบถ้วน นำข้อมูลที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดำเนินการเหมาะสมและครบถ้วน โดยข้อมูลที่ควรนำมาใช้ในการวางแผน เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เทคโนโลยีในปัจจุบันและในอนาคต แนวโน้มการตลาด จำนวนคู่แข่ง นโยบายและทิศทางของคู่แข่ง การพัฒนาสินค้าของคู่แข่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลอื่นๆ เช่น สินค้าที่ผลิตอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะโดยรวมของพนักงาน โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ ระบบการทำงานในปัจจุบัน เป็นต้น

- ระบุข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

สิ่งที่องค์กรจะได้รับจากการวางแผนการดำเนินการ คือ

- วัตถุประสงค์** หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร สิ่งที่ต้องการบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืนในระยะยาว
- ตัวชี้วัด** เป็นสิ่งที่องค์กรจะใช้วัดและประเมินผลการดำเนินการขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าหมาย** หมายถึง ผลลัพธ์ ผลสำเร็จที่คาดหวังซึ่งสามารถวัดผลได้ โดยใช้หลัก **SMART**

S : Specific มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน เข้าใจง่าย

M : Measurable วัดผลได้ สามารถคำนวณเป็นตัวเลขได้

A : Attainable ทำทหายแต่อยู่ในวิสัยที่ทำได้ มีความยากกว่าปกติที่ทำอยู่ แต่ไม่ควรยากเกินกว่าขีดความสามารถขององค์กร

R : Relevant สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

T : Time มีระยะเวลาที่แน่นอน

4 แผนปฏิบัติการ เมื่อได้วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายแล้ว หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ และผลักดันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน อาจแยกแผนปฏิบัติการได้หลายระดับ เช่น แผนงานระดับฝ่าย แผนงานระดับส่วน แผนงานระดับแผนก แต่แผนปฏิบัติการทั้งหมดต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5 แผนด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ทีมผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องวิเคราะห์ว่าแต่ละแผนงานมีพนักงานรองรับหรือไม่ พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จะทำได้หรือไม่ เพื่อจัดทำแผนสรรหาพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการและพัฒนาพนักงานเก่าให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการฝึกอบรม หรือการสอนงานในลักษณะต่างๆ

บทที่ 4

ลูกค้าคือพระเจ้า

ลูกค้าเป็นผู้ที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการและช่องทางที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถตอบสนองตรงกับความต้องการ โดยมีประเด็น ที่ควรดำเนินการกับลูกค้า ดังนี้

▶▶ แบ่งกลุ่มลูกค้า ลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านรายได้ รสนิยม พฤติกรรม ความต้องการสินค้าและบริการ ต้องมีการแบ่งกลุ่มลูกค้า โดยแบ่งตามอายุ เพศ รายได้ การศึกษา อาชีพ ทำเลที่ตั้งหรือที่อยู่ ลักษณะความต้องการในตัวสินค้า

▶▶ กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยพิจารณาจากปริมาณการสั่งซื้อ โอกาสในการขายสินค้า กำลังซื้อสินค้า กลุ่มลูกค้าที่ยังมีคู่แข่งน้อยราย แนวโน้มการเติบโตของลูกค้า ทิศทางการตลาดของลูกค้า ความยากง่ายในการเข้าถึงลูกค้า หรือจากนโยบายขององค์กร เป็นต้น

▶▶ หาความต้องการของลูกค้า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ความจำเป็น คือ คุณสมบัติเชิงคุณภาพของสินค้า และความคาดหวัง คือ สิ่งที่ลูกค้าปรารถนาอยากได้จากองค์กร

▶▶ วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ในด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านความภักดีและการรักษาลูกค้า ด้านการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่หรือการสูญเสียลูกค้าเก่า และด้านการร้องเรียนจากลูกค้า

▶▶ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความคาดหวัง เพิ่มความภักดีของลูกค้า ให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและบริการซ้ำ และให้ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

▶▶ มีช่องทางการติดต่อที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ เช่น การสอบถามหรือค้นหาข้อมูลที่ต้องการ การติดต่อสั่งซื้อสินค้า การติดต่อธุรกิจ การร้องเรียนข้อบกพร่องของสินค้า บริการ เป็นต้น โดยอาจจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าที่ติดต่อมาในแต่ละช่องทางจะได้รับการปฏิบัติและได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเป็นมาตรฐานเดียวกัน

▶▶ จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา และตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาเดิมจะไม่เกิดขึ้นอีก

▶▶ สอบถามความรู้สึกของลูกค้า คือ การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้แบบสอบถาม การจ้างบริษัทภายนอกให้ดำเนินการสำรวจ การให้พนักงานขายไปเยี่ยมลูกค้าเพื่อสอบถาม และการสำรวจผ่านทางเว็บไซต์ เป็นต้น นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลและวิเคราะห์ นำเสนอผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาในกรณีที่ลูกค้าไม่พอใจ

บทที่ 5

คุยกันด้วยข้อมูลจริง

การใช้ข้อมูลจริงในการบริหารจัดการช่วยให้การตัดสินใจต่างๆ อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ทำให้ตัดสินใจและวางแผนงานต่างๆ เหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้ข้อมูลจริงในการบริหารจัดการ ควรดำเนินการ ดังนี้

การจัดเก็บข้อมูล

เลือกเก็บข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มาสรุป วิเคราะห์ และนำไปใช้ประโยชน์ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน ผลการดำเนินการขององค์กร ตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการขององค์กร โดยขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูลเริ่มจากการกำหนดข้อมูลให้ครอบคลุมและครบถ้วน กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการออกแบบแบบฟอร์มที่จะใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ทำการทดลองใช้รวมถึงปรับแก้แบบฟอร์มให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง นำผล Feedback ที่ได้จากการทดลองมาพิจารณาปรับแก้แบบฟอร์มและวิธีจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับการทำงานจริง

สรุปผลข้อมูล

การนำข้อมูลดิบที่ได้จากการจัดเก็บทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ผล จึงต้องแปลงให้เป็นข้อมูลที่เข้าใจได้ง่าย ส่วนใหญ่จะแสดงผลเป็นตัวเลข เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปวิเคราะห์ผล โดยขั้นตอนการสรุปผลข้อมูลเริ่มจากการกำหนดประเด็นที่จะสรุปผล กำหนดหน่วยวัดที่เหมาะสมกับข้อมูลแต่ละประเภท กำหนดรูปแบบของการสรุปหรือแสดงผล เช่น แบบตาราง แบบกราฟ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาคำนวณและสรุปผล และนำเสนอผลการสรุปต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

วิเคราะห์บททวนผล

ในการวิเคราะห์บททวนผลควรมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์บททวนผลต่างๆ ด้วย จากนั้นนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญว่าควรดำเนินการเรื่องใดก่อนหลัง ซึ่งอาจพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า การเงินขององค์กร กระบวนการหลักซึ่งส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และเรื่องอื่นๆ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในขณะนั้น

นำผลบททวนไปถ่ายทอด

ถ่ายทอดผลการทบทวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในองค์กร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า โดยใช้วิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกันตามลักษณะของแต่ละกลุ่ม เพื่อเข้าใจตรงกันและนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานอยู่เสมอ สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยจัดระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาใช้ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลระบบโดยตรง ข้อมูลและสารสนเทศต้องมีคุณภาพ คือ มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ ต้องรักษาความปลอดภัยและรักษาความลับของข้อมูลที่สำคัญบางอย่าง

บทที่ 6

ไม่หลงความรู้

ความรู้ (Knowledge) ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน องค์กรควรมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้คนนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่คนก็ได้ประโยชน์และองค์กรก็ได้ประโยชน์ ด้วยการที่คนใช้ความคิด ความรู้ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

กำหนดความรู้ที่จำเป็น ความรู้ที่จะนำมาจัดการจะต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น (Key Knowledge) ในการทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ใช้ KM Process ใช้หลักการของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process : KM Process) มาจัดทำระบบการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

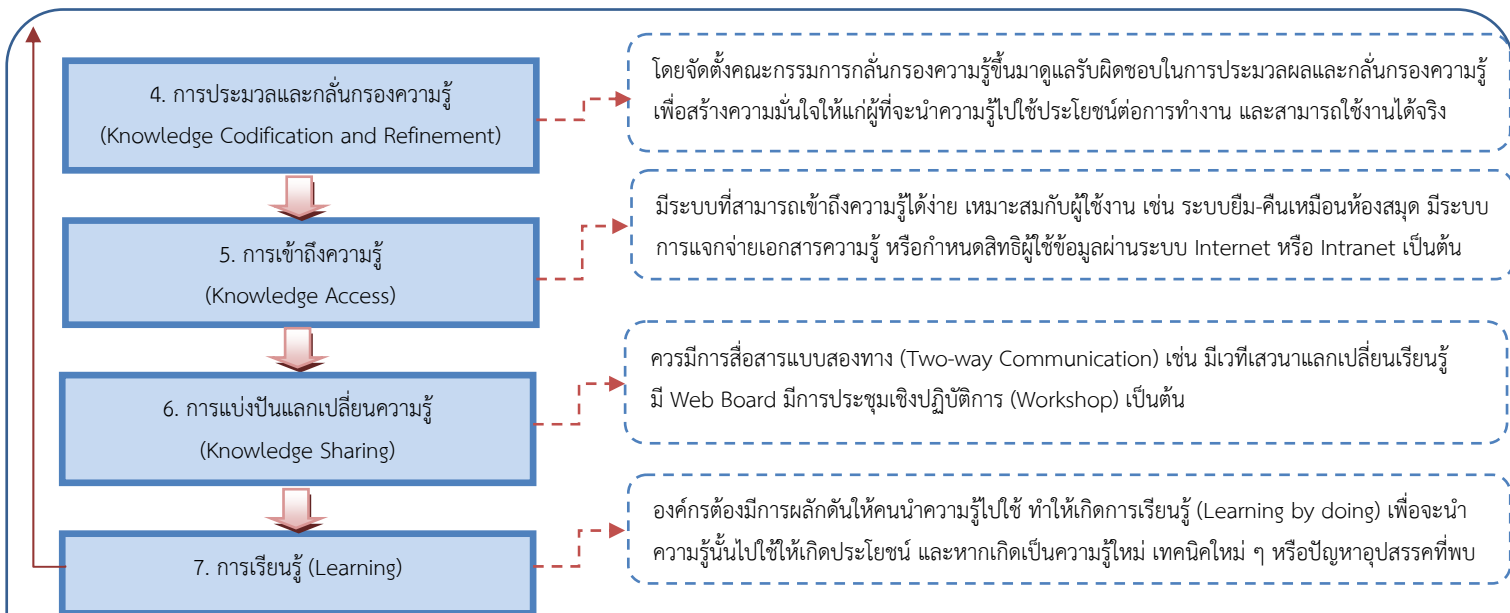
ประเมินว่าปัจจุบันองค์กรมีความรู้อะไร ขาดความรู้อะไรบ้าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับดำเนินการต่อไป

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

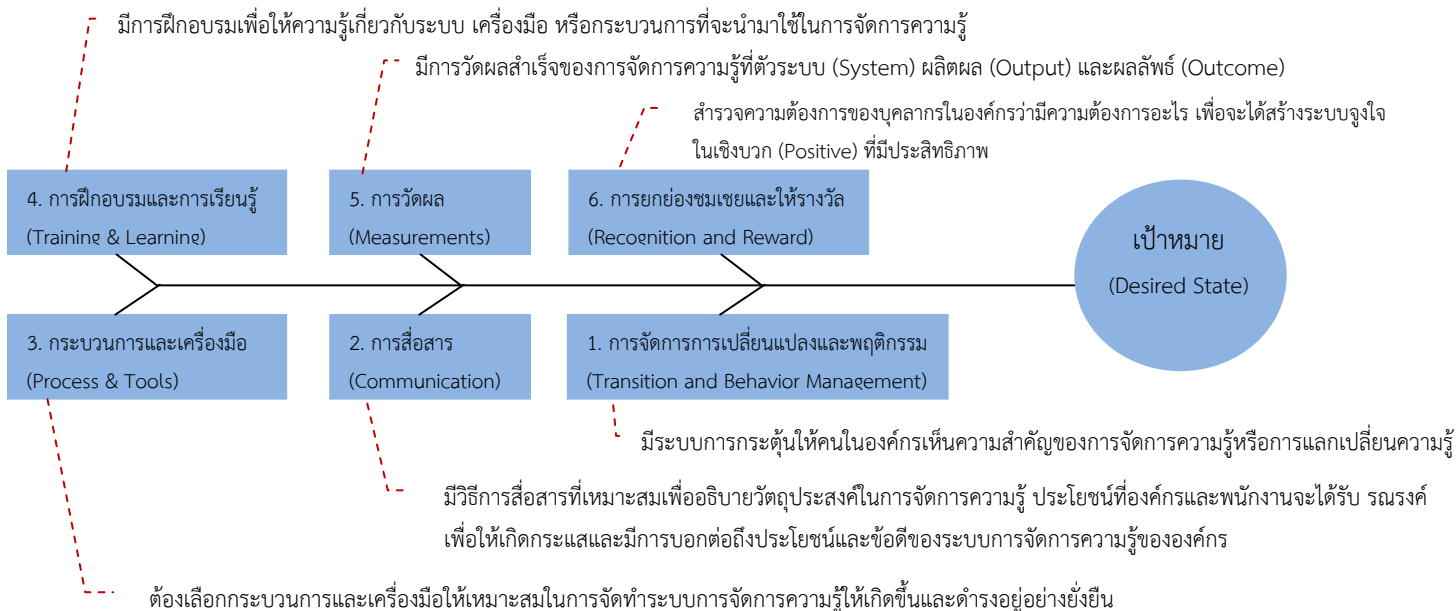
รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่หรือจัดทำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงความรู้ที่อยู่ในตัวคน อาจจัดทำเป็น Work Instruction เพื่ออธิบายรายละเอียดการทำงาน และรวบรวมเทคนิค ประสบการณ์ในการทำงานที่ดีมีประโยชน์เขียนเป็น Best Practice สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติแก่พนักงาน ส่วนความรู้ใดที่ยังไม่มีให้แสวงหาหรือจัดทำขึ้นใหม่

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

องค์กรต้องจัดโครงสร้างของความรู้เป็นระบบตามความเหมาะสม สามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ เปรียบเสมือนการสร้างคลังความรู้ที่เป็นระบบเอาไว้เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้ในปัจจุบันที่มีอยู่และจัดเก็บความรู้ที่จะเพิ่มขึ้นมาในอนาคต



การใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management Process เป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง (Dynamics) และทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิต ดังรูปต่อไปนี้



บทที่ 7 ใส่ใจพนักงาน

การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต้องใช้ “คน” ในการขับเคลื่อน พนักงานจึงเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและใส่ใจดูแล เพื่อให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

- ❶ เพื่อให้พนักงานรู้ขอบข่าย บทบาท และอำนาจหน้าที่ในการทำงานชัดเจน มีความก้าวหน้าในการทำงาน และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม
- ❷ เพื่อพัฒนา เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพ เพื่อการตอบสนองในการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร
- ❸ เพื่อให้พนักงานมีความสุข มีความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการทำงานและผูกพันกับองค์กร



การดูแลพนักงานควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ✚ วิธีเอาชนะใจพนักงาน ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเอาชนะใจพนักงาน เช่น มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม มีความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น
- ✚ จัดโครงสร้างการทำงานที่ดี มีความเหมาะสมและชัดเจนในเรื่อง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและคลุมเครือในการทำงาน จึงจะก่อให้เกิด ความร่วมมือในการทำงาน ความคิดริเริ่ม ความคล่องตัวและทันต่อสถานการณ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรบรรลุผล
- ✚ กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของพนักงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะยึดเนื้องานที่ทำเป็นหลัก เพื่อให้ได้คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น จะทำให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทำให้การปรับเลื่อนตำแหน่งงานมีความชัดเจน และเป็นแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานได้ตรงตามความต้องการ
- ✚ สรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ช่วยลดระยะเวลาในการสอนงานหรือฝึกอบรม ทั้งการสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ **แหล่งที่ 1 คือ สรรหาจากภายในองค์กร** โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสมัครเข้ารับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างก่อนเป็นอันดับแรก การใช้ วิธีนี้จะทำให้พนักงานเก่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งใหม่ที่ดีกว่า และพนักงานมีความภักดีต่อองค์กร และ**แหล่งที่ 2 คือ สรรหาจากภายนอกองค์กร** โดยการเปิดรับสมัครบุคคลภายนอกผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งนี้ เมื่อองค์กรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการได้แล้ว จะต้องคำนึงถึงการรักษาพนักงานใหม่ให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อลดต้นทุนในการสรรหา ซึ่งมีรายจ่ายค่อนข้างสูง
- ✚ มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงาน โดยการศึกษาและสอบถามข้อมูลความต้องการจากพนักงานเพื่อนำมาประกอบในการจัดการฝึกอบรม และต้องมีการประเมินประสิทธิผลภายหลังการฝึกอบรม เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรในการอบรม
- ✚ นำความคิดเห็นของพนักงานมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้การดำเนินการตรงตามความต้องการของพนักงาน ทำให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ และทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กร
- ✚ กำหนดช่องทางสื่อสารในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรให้เหมาะสมในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางขององค์กร แผนปฏิบัติการ ปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการดำเนินการ รวมทั้งองค์ความรู้ขององค์กร อาจจะจัดตั้งคณะกรรมการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีสมาชิกมาจากหลายหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่รณรงค์ ส่งเสริมในเรื่องของการสื่อสารโดยเฉพาะ
- ✚ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดี สามารถแยกแยะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจน ครอบคลุมและเหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงาน ตรวจสอบและปรับมาตรฐานในการทำงาน ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และต้องแจ้งผลการประเมินกลับให้ผู้ที่ได้รับการประเมินทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
- ✚ บริหารค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรม เหมาะสมกับพนักงาน และมีความเป็นเหตุเป็นผล ทำให้เกิดความสมดุลของปัจจัยด้านพนักงาน เช่น ผลการทำงาน แรงจูงใจของพนักงาน **ปัจจัยด้านเนื้องาน** เช่น ความยากง่ายของงาน ความเสี่ยงจากการทำงาน **ปัจจัยด้านองค์กร** เช่น กำไร ต้นทุนในการดำเนินการ และ**ปัจจัยภายนอก** เช่น ค่าแรงขั้นต่ำ ค่าครองชีพ แนวโน้มค่าจ้างในตลาด อัตราเงินเฟ้อ
- ✚ ดูแลเรื่องสวัสดิการของพนักงาน เพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ มีความปลอดภัยในการทำงาน และมีความมั่นคงในการดำรงชีพ การมีสวัสดิการดีและเหมาะสม สามารถดึงดูดให้คนเข้ามาทำงานได้ แม้ว่าจะจ่ายค่าตอบแทนไม่สูงกว่าตลาดแรงงานก็ตาม
- ✚ สร้างอนาคตที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน โดยการวางแผนในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน จะทำให้พนักงานอยากทำงานในองค์กร และเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถรองรับตำแหน่งที่จะมีหรือต้องการในอนาคต
- ✚ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เกิดความรักในหน่วยงานของตนเอง และเต็มใจปฏิบัติตามแนวทางที่ตนเองวางไว้



บทที่ 8

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการขององค์กรจะมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสมมีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง รู้ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการออกแบบกระบวนการให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุตามข้อกำหนดที่ต้องการได้ และมีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมกระบวนการทำงาน และใช้ในการตรวจสอบและปรับปรุงผลการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ

นอกจากนี้แต่ละกระบวนการจะต้องมีการลดต้นทุนในการทำงาน โดยขจัดงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกจากกระบวนการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่างานที่ทำงานเป็นสิ่งที่มีความหมาย สร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงต่อสินค้าและบริการการทำงานในแต่ละกระบวนการต้องเป็นการทำงานในเชิงรุก มีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน เพราะหากเกิดปัญหาแล้วจะมีความสูญเสียตามมามากมาย มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 9

เพิ่มเติมความเป็นเลิศ

หากองค์กรต้องการให้เกิดความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรชั้นนำทั่วไป ควรพิจารณามุ่งเน้นในประเด็น ดังนี้

- **นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร โดยมีแนวทางการสร้างนวัตกรรมหลายวิธี เช่น การพัฒนาพนักงานและหัวหน้างานเพื่อให้ความรู้ความสามารถอันจะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

- **ธรรมาภิบาล** หมายถึง ระบบการจัดการและการควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยเป็นการควบคุมในด้านความรับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การทำให้มั่นใจว่าธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

- **ผลกระทบต่อสังคม** การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม เช่น น้ำเสีย กลิ่น ควัน เสียง เป็นต้น องค์กรควรมีการพิจารณาป้องกันโดยการสอบถามความคิดเห็นของชุมชน ส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมกับชุมชน แล้วนำข้อคิดเห็นมาดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในสังคม

- **การรักษาสิ่งแวดล้อม** องค์กรที่ต้องการเป็นเลิศ ต้องใส่ใจดูแลการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การประกาศนโยบายประหยัดพลังงาน จัดตั้งคณะกรรมการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จัดระบบบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยลงสู่ธรรมชาติ เป็นต้น

- **การสนับสนุนชุมชน** องค์กรต้องบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชน เช่น การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนด้วยการให้บริการด้านการศึกษา และสุขภาพ การดูแลสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

- **วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองความท้าทายและเกิดความสมดุล** องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

- **การจัดระดับเทียบเคียง** หมายถึง การจัดกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน

- **ฟังความคิดเห็นของชุมชน** การนำความคิดเห็นของชุมชนมาใช้ในระบบงานจะทำให้สามารถวางแผนดำเนินงานและกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของชุมชน และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการขององค์กร

- **วางแผนสืบทอดตำแหน่ง** พิจารณาวางแผนสืบทอดตำแหน่งเอาไว้เพื่อสร้างความมั่นใจว่า หากผู้นำคนปัจจุบันไม่อยู่จะมีผู้นำคนใหม่มาทดแทนได้ในเวลาอันสั้น ควรพิจารณาจากบุคลากรท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่ หรือพัฒนาพนักงานเก่าที่ทำงานมานาน

- **การวางแผนด้านการเงิน** เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงตรวจประเมินความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ และที่สำคัญ คือ องค์กรต้องวางแผนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

