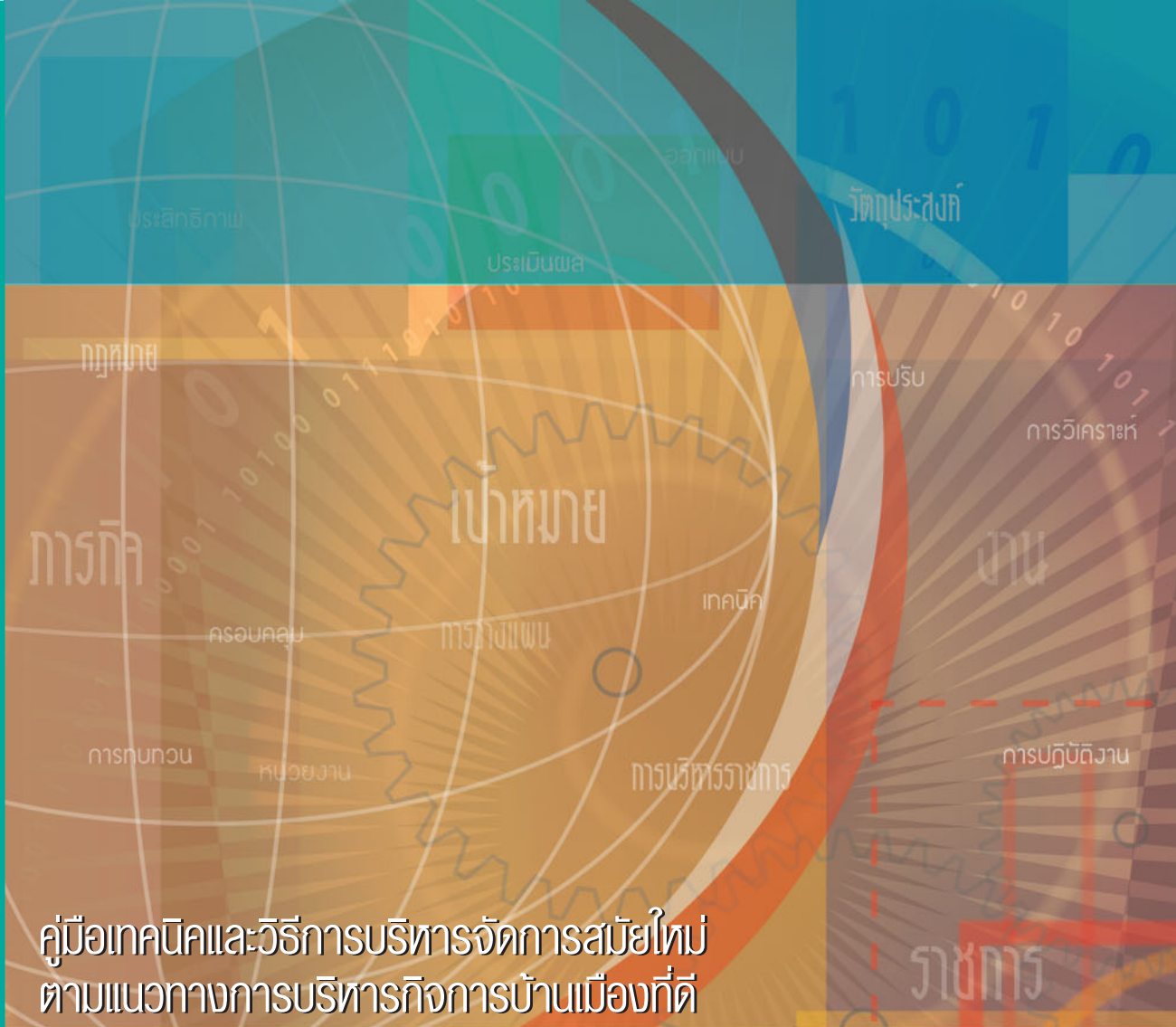




สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กทม. 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
Hotline 1785
www.opdc.go.th



คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



การบริหารคุณภาพโดยรวม
[Total Quality Management]

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารคุณภาพโดยรวม

[Total Quality Management]

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สป.ร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.



สารบัญ

| | |
|--|-----------|
| 1. การบริหารคุณภาพโดยรวม | 1 |
| ความสัมพันธ์ของการปฏิรูประบบราชการ | 1 |
| “การบริหารคุณภาพโดยรวม” คือ อะไร | 3 |
| การประยุกต์ใช้ TOM ในระบบราชการ | 4 |
| 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ | 14 |
| “ลูกค้า” คือใคร | 14 |
| แนวคิดลูกค้าภายนอก/ลูกค้าภายใน | 16 |
| การหาความต้องการของผู้รับบริการ | 18 |
| คุณภาพของการบริการ | 21 |
| 3. ภาวะผู้นำ | 23 |
| “ภาวะผู้นำ” คืออะไร | 23 |
| บทบาท/หน้าที่ของผู้นำ | 27 |
| การสื่อสาร | 29 |
| การประเมินผู้นำ | 31 |
| 4. ทุกคนมีส่วนร่วม | 33 |
| การมีส่วนร่วมของบุคลากรสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ | 33 |
| ในการบริหารคุณภาพโดยรวม | |
| ทีม และการทำงานเป็นทีม | 36 |
| แรงจูงใจกับการประเมินผลงาน | 44 |
| การให้อำนาจตัดสินใจ | 45 |

สารบัญ

| | |
|---|-----------|
| 5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | 46 |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ | 46 |
| กระบวนการ คืออะไร | 47 |
| แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ | 48 |
| วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | 49 |
| <hr/> | |
| ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม | 50 |



1. การบริหารคุณภาพโดยรวม

ความสัมพันธ์ของการปฏิรูประบบราชการ

วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คือ การพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน โดยได้กำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมีเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้

- ☛ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ☛ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ☛ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ☛ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ☛ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์
- ☛ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- ☛ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ



สรุปโดยรวมก็คือ

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคม ด้วยการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ส่วนราชการจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพของการบริการ

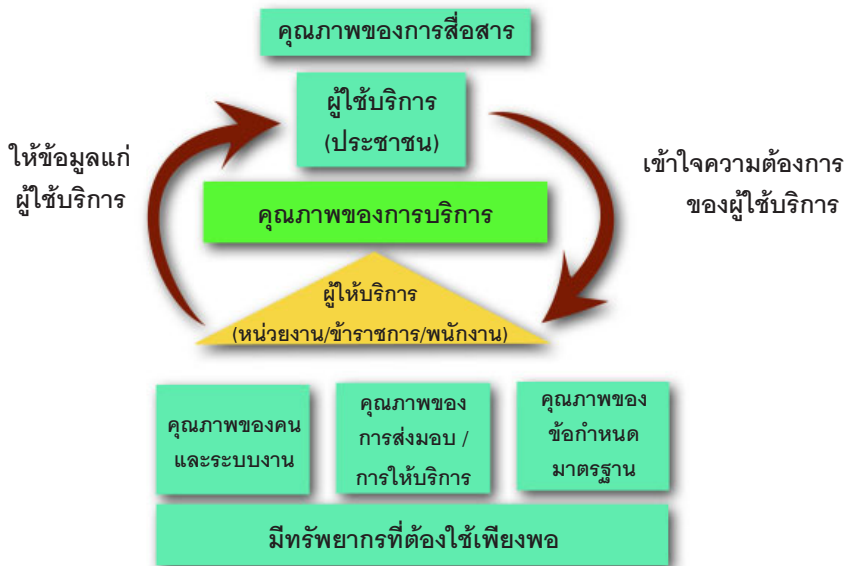


เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

องค์ประกอบที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพของการบริการมีอยู่ 4 ปัจจัย

1. คุณภาพของการสื่อสาร : ความสามารถในการสื่อสาร รับฟัง และเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. คุณภาพของข้อกำหนด : ความสามารถในการเปลี่ยนความต้องการของผู้ใช้บริการให้มาตรฐาน
เป็นข้อกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
3. คุณภาพของการให้บริการ : คุณภาพของการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว
4. คุณภาพของคนและระบบ : พนักงาน ข้าราชการ ได้รับการฝึกอบรม มีแรงจูงใจและมีบริการที่ดี มีกระบวนการที่ดี

สำหรับประชาชนนั้น ความต้องการที่สำคัญ คือ การได้รับการบริการที่ดีจากพนักงาน ข้าราชการ และส่วนราชการ



รูปที่ 1 : แผนผังคุณภาพของการบริการ

การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ส่วนราชการจำเป็นต้องทบทวนและปรับปรุงแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการทั้งระบบงานและบุคลากรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ ซึ่งใช้แนวคิดของ **“การบริหารคุณภาพโดยรวม” (Total Quality Management - TQM)** มากกว่า 50 ปีแล้ว นอกจากนี้ หน่วยงาน รวมทั้งองค์กรมหาชนในหลาย ๆ ประเทศได้ปฏิรูปการบริหารงานโดยใช้แนวคิดนี้เช่นกัน

การบริหารคุณภาพโดยรวมคืออะไร

“คุณภาพ” หมายถึง ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า

“โดยรวม” หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานในองค์กร และ ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ส่งมอบ

“การบริหารคุณภาพโดยรวม” คือ แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กรโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร และต่อสังคม



องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

การมุ่งไปสู่การยกระดับคุณภาพโดยใช้แนวคิดของการบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

- ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มีส่วนร่วมในทีมที่ปรับปรุงคุณภาพ และอาจทำหน้าที่เป็นโค้ชด้วย

2. การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน (ข้าราชการ/เพื่อนร่วมงาน/ส่วนราชการอื่น) และลูกค้าภายนอก (ผู้รับบริการ/ประชาชน)

- หน่วยงานต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้ลูกค้า

“ทำสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุก ๆ ครั้ง”

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานในองค์กร
 - ทุกคนต้องมุ่งที่จะปรับปรุงงานของตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
4. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
 - กระบวนการให้บริการหรือการผลิตจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความสำเร็จของส่วนงาน
5. การคำนึงถึง “ผู้ส่งมอบ” ว่าเป็น “หุ้นส่วน”
 - ผู้ส่งมอบมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ช่วยให้งานดีขึ้น ฉะนั้น ต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการดำเนินการในหลายเรื่อง เช่นเดียวกับ “หุ้นส่วน”
6. มีการวัดและการประเมินผลปฏิบัติงาน
 - การวัดผลปฏิบัติงาน จะต้องชัดเจนตามหน่วยงาน และของแต่ละบุคคล เพื่อให้ทราบความคืบหน้าและสถานการณ์ปัจจุบันของแต่ละโครงการ ถ้ามีปัญหาจะได้แก้ไข ปรับปรุงได้ทันที่

การประยุกต์ใช้ TQM ในระบบราชการ

หลายๆท่านอาจสงสัยว่า การนำแนวทางการบริหารภาครัฐกิจมาใช้ในระบบราชการนั้น เป็นไปได้เพียงใด เพราะอาจคิดว่า

- แนวทางของ TQM ประยุกต์เข้ากับระบบราชการไม่ได้
- ธรรมชาติของระบบราชการจะไม่ยอมรับแนวทางของ TQM
- บุคลิกของข้าราชการและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ ที่อาจเปลี่ยนแปลงยาก

- “ลูกค้า” หรือ “ประชาชนผู้ใช้บริการ” มักจะถูกมองว่าเป็นตัวปัญหา
- การตัดสินใจต่าง ๆ ในระบบราชการมีขั้นตอนมาก

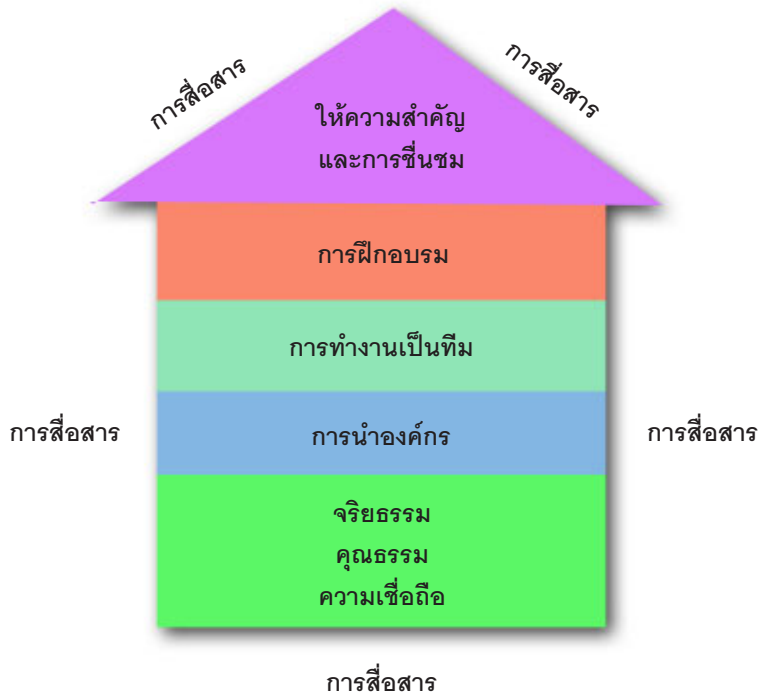
จริงๆ การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ในราชการ อาจยากกว่าภาคธุรกิจ แต่หลายประเทศรวมถึงประเทศเพื่อนบ้านของเราเช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ก็นำแนวทางการบริหารนี้ประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง จนสามารถปรับปรุงการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและประชาชน และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วย



ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้

การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ อาศัยปัจจัยที่สำคัญ 8 ปัจจัย คือ

1. จริยธรรม
2. คุณธรรม
3. ความเชื่อถือ
4. การนำองค์กรที่ดี
5. การทำงานเป็นทีม
6. การฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้และทักษะ
7. การให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงาน
8. การสื่อสารที่ชัดเจน



รูปที่ 2 : บ้าน TQM

หากเปรียบเทียบว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนประกอบของบ้าน TQM

- จริยธรรม คุณธรรม และ ความเชื่อถือ เป็นฐานที่สำคัญของบ้าน
 - **จริยธรรม** เป็นสิ่งกำหนดแนวทางการทำงานที่ถูกต้องทั้งขององค์กรและบุคลากร
 - **คุณธรรม** หมายถึง การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีความจริงใจ และยึดมั่นกับความจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกค้ำภายในและภายนอกต้องการ
 - **ความเชื่อถือ** ผลที่เกิดจากการมีจริยธรรมและคุณธรรม จะนำไปสู่ความเชื่อถือซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน ทำให้มีการเปิดเผยและเปิดใจสร้างบรรยากาศของการให้ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม
- การนำองค์กร การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม คือ ตัวบ้าน

- **การนำองค์กร** อาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการนำ TOM มาใช้ให้บรรลุผล ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ทุกระดับชั้นควรเข้าใจว่า TOM คืออะไร มีกระบวนการอย่างไร และทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี
- **การทำงานเป็นทีม** จะสามารถทำงานหรือแก้ปัญหาได้ดี และรวดเร็ว ยิ่งถ้าทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ก็จะทำให้การปรับปรุงงานนั้นอยู่กับองค์กรตลอดไป
- **การฝึกอบรม** ช่วยให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น พนักงานควรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นทีม เข้าใจวิธีแก้ปัญหา การตัดสินใจ และมีความรู้ในการวิเคราะห์ และการปรับปรุงงาน
- การให้ความสำคัญและการแสดงความชื่นชมพนักงาน คือ หลังคา
 - **การให้ความสำคัญและการแสดงความชื่นชม** ต่อความสำเร็จของทีม และพนักงานแต่ละคน จะทำให้พนักงานภาคภูมิใจ มีผลผลิตที่สูงขึ้น และใส่ใจกับคุณภาพของงานมากขึ้น
- ส่วนการสื่อสาร ก็คือ สิ่งที่ยึดโยง และรักษารับาน TOM นี้ไว้
 - **การสื่อสาร** เป็นส่วนสำคัญในการเสริมให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TOM ซึ่งต้องมีความเข้าใจกันเป็นอย่างดีทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง “ผู้ส่งมอบ” และ “ลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน” ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ต้องให้ความสะดวกแก่พนักงาน ในการส่งและรับข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน



สำรวจความเข้าใจและการปฏิบัติตามแนวทาง TOM

เมื่อพอจะทราบความหมายของการบริหารคุณภาพโดยรวมแล้ว ทีนี้ลองมาประเมินว่าหน่วยงาน หรือองค์กรของท่านมีการประยุกต์ใช้ TOM หรือไม่อย่างไร โดยใช้แบบฟอร์มข้างล่างนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบฟอร์มสำรวจสำหรับพนักงาน และแบบฟอร์มสำรวจสำหรับหัวหน้าและผู้บริหาร

แบบสำรวจความเข้าใจและการปฏิบัติตามแนวทาง TOM สำหรับพนักงาน

ประเมินแต่ละหัวข้อโดยให้คะแนน 1- 5

1 = ไม่เข้าใจ ไม่ปฏิบัติเลย

2 = เข้าใจน้อยมาก และมีการปฏิบัติเล็กน้อย

3 = มีความเข้าใจเพิ่มขึ้น และนำไปใช้บ้างในบางแผนก หรือส่วนราชการ

4 = มีความเข้าใจมาก นำไปใช้บ้าง แต่ยังไม่มีการบูรณาการ

5 = มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง นำไปใช้อย่างจริงจัง อย่างบูรณาการทั่วทั้งส่วนราชการ

| หน่วยงานของท่าน | คะแนน |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> ทุกคนมุ่งเน้นที่คุณภาพของงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> ทุกคนมุ่งเน้นที่จะตอบสนองผู้รับบริการ | |
| <ul style="list-style-type: none"> มีการกระตุ้นและจูงใจให้ข้าราชการปรับปรุงงานและคิดอย่างสร้างสรรค์ | |
| คะแนนรวมของหน่วยงานของท่าน | |
| หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชาของท่าน | |
| <ul style="list-style-type: none"> กระตือรือร้น และทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> สื่อสารอย่างเปิดเผย ยอมรับนับถือ และเชื่อถือกัน | |
| <ul style="list-style-type: none"> หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มที่ดีและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา | |
| <ul style="list-style-type: none"> หัวหนามุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและลูกน้อง | |
| <ul style="list-style-type: none"> หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน / ผู้รับบริการ และหาข้อมูลจากบุคคลเหล่านี้ | |
| คะแนนรวมของหัวหน้า / ผู้บังคับบัญชาของท่าน | |

แบบสำรวจความเข้าใจและการปฏิบัติตามแนวทาง TOM สำหรับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

ในฐานะของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาท่านอาจประเมินตนเองโดยแบบฟอร์มข้างล่างนี้ โดยให้คะแนนตนเอง ดังนี้

- 1 = มีความเข้าใจ TOM แต่ไม่ได้ใส่ใจที่จะปฏิบัติ
- 2 = มีความเข้าใจแต่ไม่ทราบวิธีการของ TOM
- 3 = มีการประยุกต์ใช้บ้าง
- 4 = เป็นผู้นำในหน่วยงานด้าน TOM แต่ไม่ได้ประสานกับหน่วยงานอื่นและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป
- 5 = เป็นผู้นำในหน่วยงานด้าน TOM และประสานกับหน่วยงานอื่น และผู้บังคับบัญชา

| ข้าพเจ้า | คะแนน |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมีความสอดคล้อง | |
| <ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความสำเร็จของงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • มีการสำรวจข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ | |
| <ul style="list-style-type: none"> • มีการสื่อสารกับผู้รับบริการเพื่อหาช่องทางปรับปรุงงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้รับบริการเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • เรียนรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา | |
| <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้สอดคล้องกับของหน่วยงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ให้สิทธิผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงงานและระบบงานที่รับผิดชอบ | |

| ข้าพเจ้า | คะแนน |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • ให้การฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาในด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหาด้วยทีมงาน และหลักการ TQM | |
| <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดมาตรฐานของผลิตภาพในหน่วยงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งเป้าประสงค์ในการปรับปรุงงาน และผลการดำเนินงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • สร้างทีมระหว่างหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหา และปรับปรุงงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ให้รางวัลและแสดงความชื่นชมพนักงานหรือทีมงาน | |
| คะแนนรวม | |

จากแบบสำรวจความเข้าใจและการปฏิบัติตามแนวทาง TOM ทั้ง 2 แบบนี้ ท่านสามารถบอกได้ว่า :

- 1) พนักงานเห็นว่าหน่วยงานและหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติอย่างไร
- 2) ตัวท่านเองมีความเข้าใจและการปฏิบัติอย่างไร



ความมุ่งมั่นของผู้นำ

ความมุ่งมั่นของผู้บังคับบัญชาเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกาทั้ง 7 ข้อ อย่างไร

ความสำเร็จของหน่วยงานของท่าน เป็นความรับผิดชอบของทุกคน

- หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจ TOM เพื่อปรับปรุงระบบงานและพัฒนาคนของท่าน
- พนักงาน/ข้าราชการต้องเข้าใจ TOM โดยให้ความร่วมมือ ปรับปรุงงานเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ

การบริหารคุณภาพโดยรวม นำไปสู่

- ความพึงพอใจของพนักงาน / ข้าราชการ
- ความพึงพอใจของประชาชน
- มีผลสำเร็จต่อภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

“วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพโดยรวม เพื่อประโยชน์สุขของคน”

ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จ

การปรับปรุงงานตามแนวทาง TOM ต้องการความมุ่งมั่นของทุกคน

ความมุ่งมั่น คือ ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด ในสิ่งที่เรารับผิดชอบ และมองหาโอกาสของการปรับปรุงงาน

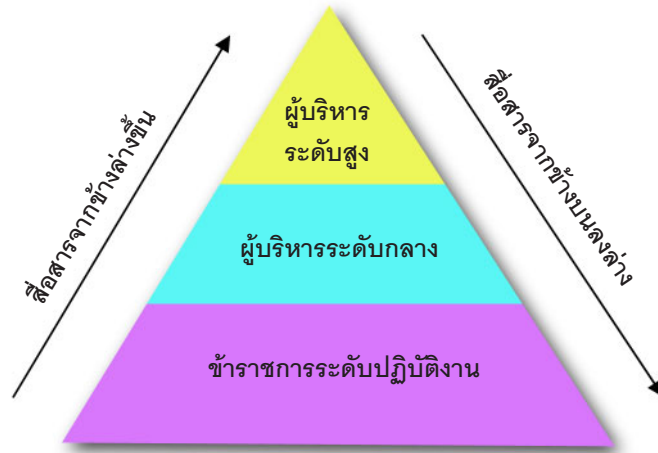
จะปรับปรุงงานอย่างไร

1. **ตระหนัก** ถึงโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. **ประเมินความพร้อม** และกำหนดความต้องการ
3. **เตรียมงาน** โดยการพัฒนาบุคลากร เตรียมคน งบประมาณ
4. **แผนปฏิบัติการ** ซึ่งมีเป้าหมายชัดเจน มีการวัดความคืบหน้า
5. **ประเมินผล** ทบทวนว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่ จะปรับปรุงอย่างไร



การเตรียมการเบื้องต้น

สำหรับส่วนราชการที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิตด้วย “การบริหารคุณภาพโดยรวม” ต้องมีการสื่อสารที่ดี นั่นคือ การสื่อสารแบบสองทาง



ผลลัพธ์จากการสื่อสารแบบนี้ คือ

- มีการปรึกษาหารืออย่างตรงไปตรงมา ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการ และความกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เปิดเวทีให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำเสนอวิธีปรับปรุงงาน
- เป็นโอกาสที่จะแสดงความชื่นชมกับความสำเร็จของข้าราชการ หรือทีมงาน

ต้องทำอะไรบ้าง

ส่วนราชการควรมีการประชุมประจำอาทิตย์ ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อครั้ง (ในวันเวลาเดียวกันได้ยิ่งดี) เรื่องที่จะประชุมอาจเป็นเรื่องต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- รายงานความคืบหน้า
- การแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน
- การแลกเปลี่ยน เรียนรู้
- วิเคราะห์ผลของการฝึกอบรม และพัฒนา

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการคลังและบริหารราชการ

ขณะเดียวกัน จัดให้มีกิจกรรมเสนอแนะ ซึ่งเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะความคิดใหม่ ๆ และผู้บริหารให้รางวัลหรือแสดงความชื่นชมกับความคิดใหม่ที่ปรับปรุง การทำงานนั้น

แนวทางการเสนอแนะ

- เข้าใจปัญหา หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงงาน
- เสนอข้อมูลและเสนอวิธีการแก้ไขปรับปรุง
- ยื่นเอกสารเสนอแนะ ส่วนราชการแต่งตั้งผู้ประสานงานขึ้นมารวบรวม “ข้อเสนอแนะ” เพื่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องพิจารณา

ข้อเสนอแนะอาจเป็นเรื่องต่อไปนี้

- การปรับปรุงการบริการ
- ลดค่าใช้จ่าย
- ลดความสูญเสียน
- เพิ่มความปลอดภัย
- วิธีทำงานที่ง่าย และรวดเร็วขึ้น

**“หน่วยงานที่ดีจะมีระบบเก็บข้อเสนอแนะจากพนักงาน
หน่วยงานที่ดีเยี่ยมจะบอกว่า ได้นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอะไร”**



การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารคุณภาพโดยรวม ไม่ใช่เป็นเพียงโครงการหนึ่งซึ่งมีเวลาแล้วเสร็จ หากแต่เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอยู่เสมอ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินการของส่วนราชการเองก็มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายในการสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน ส่วนราชการจึงต้องยกระดับคุณภาพการบริการอย่างไม่หยุดยั้ง เคยมีคำกล่าวว่า **“การปรับปรุงคุณภาพเป็นเหมือนการวิ่งแบบมาราธอน ที่ต้องวิ่งต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีจุดสิ้นสุด”**



2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

“ลูกค้า” คือใคร



ผู้รับบริการ-ลูกค้าขององค์กรภาครัฐ

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ตัวแทนธุรกิจ หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award 2005)

การเกิดขึ้นและดำรงอยู่ขององค์กรใด ๆ ก็ตาม มีจุดประสงค์สูงสุดเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่มนุษย์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง องค์กรทุก ๆ ประเภท ไม่ว่าจะป็นองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรภาครัฐ ต่างก็มีลูกค้าของตน โดยอาจจะให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน

สำหรับองค์กรธุรกิจ ความสำคัญของลูกค้าอยู่ตรงที่เป็นผู้จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดผลกำไรนำไปหล่อเลี้ยงธุรกิจ ลูกค้าจึงมีความหมายทางตรงถึงความอยู่รอดขององค์กร จนมีผู้กล่าวว่า **“ลูกค้า คือ พระเจ้า”** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันสูง เช่นในปัจจุบัน เมื่อกล่าวถึง **“ลูกค้า”** องค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะไม่มองเฉพาะผู้ที่เป็นลูกค้าในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะขยายขอบเขตไปถึงลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

พระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

มีเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

โดยบนพื้นฐานของหลักการสำคัญ ๓ ข้อ ได้แก่

- (๑) การถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับการบริการจากรัฐ เป็นสำคัญ
- (๒) สนองตอบต่อความต้องการของประชาชน
- (๓) มุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร อย่างเช่น องค์กรภาครัฐ ก็ให้ความสำคัญกับ “ลูกค้า” เช่นกัน โดยเรียกว่า “ผู้รับบริการ” หรือ “ประชาชน” การพิจารณาว่าใครคือลูกค้า สำหรับภาคราชการ ยังต้องครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร รวมถึง บุคลากรขององค์กร คู่ค้า คณะกรรมการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่น ยกตัวอย่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรของรัฐ ในภาคการศึกษา ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง คณาจารย์ บุคลากร คณะกรรมการ สมาคมศิษย์เก่า นายจ้าง โรงเรียนอื่น องค์กรที่สนับสนุนทุนทรัพย์ ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และสมาคมท้องถิ่นต่าง ๆ เป็นต้น

ตัวอย่าง ผู้รับบริการในภาคการบริการด้านสาธารณสุข (Health Care) หมายถึง ผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรง นอกจากนั้น ยังอาจรวมถึง ญาติของผู้ป่วย เนื่องจาก เวลาคนไข้เจ็บป่วยจะไม่ได้มาโรงพยาบาลด้วยตัวเอง ต้องให้ครอบครัวพามา ดังนั้น ญาติคนไข้จึงมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการเลือกโรงพยาบาล และมีบทบาทในการแสดงความพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อการบริการ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจครอบคลุมถึง ชุมชน ผู้รับประกันสุขภาพและผู้จ่ายเงินค่าประกันสุขภาพให้ นายจ้าง ผู้ให้บริการตรวจรักษา เพื่อนฝูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล เป็นต้น



การจำแนกผู้รับบริการ/ประชาชน

เนื่องจากผู้รับบริการ/ประชาชน มีความหมายกว้างครอบคลุมหลายกลุ่ม และแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ องค์กรจึงต้องมีการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการออกโดยใช้คุณลักษณะต่าง ๆ เช่น

- ภูมิศาสตร์ เช่น สัญชาติ ภูมิภาค ภูมิอากาศ ความหนาแน่นของประชากร เป็นเขต เมือง เขตชานเมือง เขตต่างจังหวัด
- ประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ ขนาดครอบครัว รายได้ สถานภาพสมรส อาชีพ ศาสนา การศึกษา รวมถึงสถานะทางสังคม
- จิตวิทยา เช่น การใช้ชีวิต (Life style) บุคลิกภาพ
- พฤติกรรม เช่น โอกาสในการใช้บริการ สถานะของผู้ใช้บริการ อัตราการใช้ ทัศนคติ ต่อองค์กร
- ตัวแปรด้านการดำเนินงาน เช่น เทคโนโลยี

แนวคิดลูกค้าภายนอก / ลูกค้าภายใน

ในปัจจุบันมีแนวทางเพียงประการเดียวที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ และองค์กรสามารถเป็นที่นิยมอยู่ได้ โดยยึดแนวคิดที่เรียกว่า Market-In ซึ่งหมายถึง การนำความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นข้อกำหนดของงานบริการ แนวคิดนี้ใช้ได้ไม่แค่เพียงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการภายนอกเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้ด้วยเมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ภายในองค์กร เราเปลี่ยนชื่อเรียกจากคำว่า Market-In มาเป็นคำว่า Internal Customer หรือลูกค้าภายใน

แนวคิด “ลูกค้าภายใน” นี้ถือว่า “กระบวนการทำงานของหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า” การนำแนวคิดนี้มาใช้กับหน่วยงานภายในก็คือ การที่หน่วยงานหรือกระบวนการทำงานหนึ่งต้องส่งชิ้นงานหรืองานบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานถัดไป ซึ่งเป็นผู้รับชิ้นงานนั้น

“การจะทำให้ลูกค้าภายนอกให้พึงพอใจนั้น องค์กรต้องทำให้ลูกค้าตัวจริงขององค์กร “ลูกค้าภายใน” พึงพอใจเสียก่อน”

การที่จะบังเกิดผลเช่นนี้ได้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงชิ้นงานหรืองานบริการ ที่ตนทำส่งออกไปให้ผู้รับบริการที่อยู่ถัดไป

กล่าวอีกนัยหนึ่งตามแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม ก็คือ หน่วยงานนั้นต้องส่งชิ้นงานหรืองานบริการที่มีคุณภาพสูง ด้วยต้นทุนการทำงานที่ต่ำ และส่งมอบชิ้นงานหรืองานบริการนั้น ๆ ได้ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานถัดไป ถ้าทุกหน่วยงานปฏิบัติเช่นนี้ องค์กรโดยรวมก็จะสามารถให้บริการที่มีคุณภาพสูง ด้วยต้นทุนการทำงานที่ต่ำ และส่งมอบงานได้ตรงเวลา สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอกได้อย่างไม่ขาดตอน

แนวคิดลูกค้าภายในนี้ให้ประโยชน์หลายเรื่อง หนึ่งในจำนวนนั้นก็คือ แนวคิดนี้จะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความราบรื่นมากขึ้น

เราต้องยอมรับกันว่า ปัญหาที่หลายหน่วยงานประสบอยู่ก็คือ การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประสานงาน รวมถึงความร่วมมือกันระหว่างหน่วยปฏิบัติงานทั้งหลาย

ผลที่เกิดตามมาก็คือ องค์กรไม่สามารถตอบสนองผู้รับบริการได้ตามทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ การให้บริการที่มีคุณภาพสูงตามความต้องการของลูกค้า ต้นทุนในการทำงานที่ต่ำ ตามความต้องการของรัฐ และการส่งมอบงานบริการที่ตรงเวลา ความร่วมมือ และการประสานงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน ย่อมนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพต่ำ ต้นทุนการทำงานที่สูง และระบบการส่งมอบงานบริการที่ด้อยกว่ามาตรฐาน

เหตุที่ขาดการประสานงานหรือความร่วมมือไม่ร่วมมือในการทำงาน ก็เพราะว่า เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้คนที่ทำงานตามหน่วยงานต่าง ๆ มักกล่าวโทษผู้อื่นมากกว่าที่จะโทษตัวเอง นี่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเมื่อไรก็ตามที่ปัญหาเกิดขึ้นมนุษย์มักเอาปัญหาไปลงที่ผู้อื่น

แนวคิดของลูกค้าภายในจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ และเปลี่ยนวิธีคิดจากการที่จะพูดว่า **“หน่วยงานเราไม่ผิด”** มาเป็นว่า **“หน่วยงานเราเป็นสาเหตุของปัญหา”** การคิดเช่นนี้จะเกิดขึ้นกับผู้คนในองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อ การปฏิบัติงานประจำวัน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้ใช้หลักการของ **“ลูกค้าภายใน”** ภายใต้หลักการนี้ หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะสวมบทบาท 2 บทบาท คือเป็นทั้งลูกค้า และผู้ส่งมอบ การรับ-ส่งชิ้นงานหรืองานบริการระหว่างสองหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าการทำ **“ธุรกรรม”** นั้น ถือว่าหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ส่งมอบ/ผู้ให้บริการ ส่วนอีกหน่วยงานหนึ่งจะเป็นผู้รับบริการ/ลูกค้า

เนื่องจากแนวคิดของ **“ลูกค้าภายใน”** ยืมเอาแนวคิด Market-In มาใช้ ดังนั้นหน่วยงานที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ส่งชิ้นงาน ต้องตระหนักว่า ตนต้องมีภาระหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ ดูแล ให้ผู้รับชิ้นงานหรืองานบริการพึงพอใจ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานผู้ส่งชิ้นงานหรืองานบริการ จะต้องเป็นผู้ริเริ่มแก้ไขปรับปรุงงานที่ส่งออกไป โดยถือว่าหน่วยงานเราเป็นสาเหตุของปัญหา หน่วยงานเราต้องเป็นผู้แก้ไข

ในการส่ง-รับชิ้นงาน หน่วยงานที่รับชิ้นงานย่อมคำนึงว่าตนเองเป็นลูกค้า จึงมักคาดหวังให้หน่วยงานที่ส่งชิ้นงานให้ตนเป็นผู้แก้ไขปรับปรุงเมื่อเกิดข้อผิดพลาด หากหน่วยงานทุกหน่วยงานยึดถือหลักการ **“ลูกค้าภายใน”** อย่างเชื่อมั่น ปัญหาจำนวนมากมายจะได้รับ การแก้ไขจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยการยอมรับว่าตนเองเป็นตัวก่อปัญหา นอกจากนี้ ปัญหาที่ไม่เคยรู้มาก่อนหรือไม่เคยคิดว่าเป็นปัญหาก็จะโผล่ขึ้นมาให้เห็นปัญหาเหล่านี้ไม่ยกส่วนหนึ่งจะเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ทันที

การหาความต้องการของผู้รับบริการ



การรับฟังและเรียนรู้เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

การรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการ ความคาดหวัง รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ และนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและการให้บริการ

ตัวอย่างวิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ เช่น

- **การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ**

เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมาก ในการรับทราบความต้องการและความคาดหวัง แต่อาจมีค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานาน การสำรวจอาจกระทำได้โดยผ่านทางโทรศัพท์หรือไปรษณีย์

- **บัตรแสดงความคิดเห็น (Comment Cards)**

เป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ แต่องค์กรต้องใช้ความพยายามเพิ่มเติมในการกระตุ้นให้ผู้รับบริการให้ข้อมูล เช่น มีการนำไปวางไว้ในที่ผู้รับบริการสามารถเห็นและหยิบไปกรอกข้อมูลได้โดยง่าย

- **ระบบรับข้อร้องเรียน**

แม้จะดูเหมือนเป็นวิธีเชิงรับ แต่เป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์ ในการนำความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการมาวิเคราะห์และพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

- **การรับข้อมูลป้อนกลับ**

ต้องมีการเก็บรวบรวมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

- **Focus Group**

เป็นการเชิญผู้รับบริการกลุ่มหนึ่ง ซึ่งพิจารณาแล้วว่าสามารถเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงผู้รับบริการส่วนใหญ่ มาให้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการขององค์กร วิธีการนี้ทำให้ได้รับข้อมูลในเชิงลึกและมีประสิทธิภาพมากวิธีหนึ่ง จึงได้รับความนิยมมาก แต่มีค่าใช้จ่ายสูง

- **การพบปะและเยี่ยมเยียนผู้รับบริการ**

ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ โดยการเดินตรวจสอบ และสอบถามความต้องการของผู้รับบริการเป็นประจำทุกวัน

- **บุคลากรส่วนหน้า (Frontline Personnel)**

อาจเลือกใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีโอกาสพบปะกับผู้รับบริการในการเก็บข้อมูล ทั้งโดยการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ฯลฯ

- **Mystery Shopper**

ผู้รับบริการผู้ลึกลับคือบุคคลที่องค์กรส่งไปให้แสดงตัวเป็นผู้รับบริการขององค์กร เพื่อตรวจประเมินการให้บริการของบุคลากรว่าเป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

- **วิธีการอื่น ๆ**

นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการโทรศัพท์ติดตามผลจากผู้รับบริการบางราย ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนศึกษาเอกสารวิชาการต่าง ๆ

ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการที่ได้จากวิธีการต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการให้บริการ ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถตรวจสอบความภาคภูมิใจและปัจจัยที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้รับบริการ

องค์กรควรเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการและค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการทบทวนและตรวจสอบความใช้งานได้ของเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ว่ายังคงมีประสิทธิภาพและใช้งานได้หรือไม่ และหาทางปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการวัดเหล่านี้ และใช้วิธีการใหม่ทดแทน เพื่อให้องค์กรมีข้อมูลทันกับความต้องการและทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ

ในการหาข้อมูลไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามแม้จะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการหาข้อมูล แต่ทุกคนในองค์กรควรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการหาและรับข้อมูลไม่ว่าจะเป็นความต้องการ ความคาดหวัง หรือข้อร้องเรียน จากผู้ใช้บริการ



การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นอกเหนือจากการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ ซึ่งควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องแล้ว ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น ทุก 6 เดือน หรืออย่างน้อยทุกปี องค์กรควรมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อพิจารณาถึงมุมมองภาพรวมของคุณภาพการให้บริการขององค์กร นอกจากนี้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามวันเวลา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันจากคู่แข่งของเรา

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับมุมมองของผู้รับบริการ จากการได้รับบริการ หรือได้สัมผัสกับองค์กร

การสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วิธีการสำรวจ มีหลากหลาย รวมถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การพบปะเยี่ยมเยียนโดยผู้บริหารของการประชุมกับชุมชน Focus group เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม โดยองค์กรอาจใช้เครื่องมือในกลุ่มเดียวกันกับที่ใช้ในการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการได้

หลาย ๆ องค์กรมีการสำรวจผู้รับบริการเป็นประจำ เช่น เมื่อมีผู้มารับบริการ จะมีการโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และสรุปผลที่ได้จากการสำรวจเสนอต่อไปยังผู้มีอำนาจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการอย่างทันที่

โดยมีการนำหัวข้อที่เป็นปัญหาจัดทำแผนงาน/โครงการ ดำเนินการปรับปรุงตามแผนติดตามผล ประเมินความสำเร็จ และจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการสื่อสารผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการให้แก่บุคลากรได้รับทราบด้วย



การนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ในยุคการสื่อสารแบบไร้พรมแดน ถือว่าการหาข้อมูลจากผู้รับบริการ ไม่ว่าจะในสาขา อาชีพใดก็ตาม เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน แต่ไม่ว่าการหาข้อมูลจะใช้วิธีการใด ข้อมูล นั้น ๆ จะไม่มีประโยชน์เลยถ้าเราไม่นำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น เมื่อเราได้ข้อมูลจากผู้รับบริการมาแล้ว ไม่ว่าจะจะเป็นความต้องการ ความคาดหวัง ข้อร้องเรียน การประเมินความพึงพอใจ หรือข้อมูลอื่น ๆ ขอให้ทุกคนในองค์กร ถือว่า ข้อมูลนั้นเป็นสมบัติอันล้ำค่า ที่สามารถจะนำมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร และงานบริการ ขององค์กรให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ในบางครั้งองค์กรอาจปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น จากข้อมูลความต้องการการบริการของผู้รับบริการ และมาตรฐานที่ผู้รับบริการต้องการ องค์กร อาจแก้ไขและป้องกันปัญหาเรื่องจริงในกระบวนการทำงาน ได้จากข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ หรืออาจได้โอกาสในการขยายงานบริการในแบบที่ต่างออกไปจากความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นต้น

คุณภาพของการบริการ

คุณภาพของการบริการ คือ สิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้เมื่อก้าวเข้ามา เขาควรจะ ได้รับการให้บริการที่อบอุ่นเป็นมิตร การพูดคุย การกล่าวคำทักทายให้รู้สึกว่ามีผู้ให้บริการ หรือ ผู้รับบริการ คือ คนสำคัญ ต้องใส่ใจและรับฟังปัญหาของผู้มาใช้บริการด้วยความเต็มใจ อย่าใช้วิธีตั้งคำถามให้ผู้ใช้บริการรู้สึกว่า เขาเป็นผู้มาสร้างความรำคาญใจให้เรา หรือเหมือน เขาต้องมาขอเรื่องเรา แต่การให้ข้อเสนอแนะแนวทาง จะเป็นการดีกว่าการใช้คำพูดแบบสั่งการ แต่เราต้องเต็มใจในการให้บริการและแนะนำแก่ผู้ให้บริการแทน

- วิธีการทำงาน ไม่ควรจะมีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนหรือมีหลายขั้นตอนมากเกินไป ควรจะลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง หรือสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นในจุดเดียวกัน หรือ one stop service จะดีกว่าการทำงานที่ต้องผ่านขั้นตอนหลายโต๊ะ หรือหลายคน อาจทำให้เกิดความสับสน ต้องมีการพูดคุยกู้แล้วซ้ำอีกหลายครั้ง ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้มา รับบริการ
- สถานที่ ไม่ควรให้ผู้มาใช้บริการรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขุนมูลนาย ไม่ให้ผู้มา ใช้บริการรู้สึกว่าเขาคือคนละชั้นกับผู้ให้บริการ จัดให้เป็นกันเองง่ายต่อการติดต่อพูดคุย
- ระยะเวลาในการให้บริการ ควรรวดเร็วและสามารถให้ผู้มาใช้บริการทราบหรือ คาดเดาได้ว่าเขาจะต้องใช้เวลาในแต่ละจุดนานเท่าใด จะเสร็จเมื่อใด



การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

ในการให้บริการไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เป็นของคู่กันมา คือ ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ บางครั้งอาจเกิดขึ้นจากตัวผู้ให้บริการที่ไม่สามารถตอบสนองผู้รับบริการได้ตามกระบวนการที่กำหนดไว้ บางครั้งจากตัวผู้รับบริการที่มีความคาดหวังสูง และบางครั้งเกิดจากกฎระเบียบขององค์กร

องค์กรไม่ควรคิดว่า การได้รับข้อร้องเรียนเป็นเรื่องที่ผิดพลาดหรือเลวร้าย เพราะที่จริงแล้ว ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์ในการรับทราบความต้องการและความคาดหวังจากผู้รับบริการ ตลอดจนทำให้องค์กรเห็นโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่ก็ไม่ควรนิ่งนอนใจ คิดว่าเป็นเรื่องที่ปกติ จนเพิกเฉยกับข้อร้องเรียน

“ข้อร้องเรียนของลูกค้าก็เหมือนกับยารักษาโรค ไม่มีใครชอบหรอก แต่มันก็ทำให้เราดีขึ้น”

สิ่งสำคัญ คือ องค์กรควรมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำประเด็นในข้อร้องเรียนจากลูกค้า มาวิเคราะห์และพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

การจัดการกับข้อร้องเรียน องค์กรต้องกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองกับการร้องเรียนได้ เช่น บุคลากรที่เป็นผู้รับข้อร้องเรียน ต้องปฏิบัติอย่างไร และส่งต่อข้อมูลให้กับใคร จนถึงสามารถแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นได้จนทำให้ผู้รับบริการไม่รู้สึกรำคาญใจต่อองค์กร

ตัวอย่าง โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ใช้หลักในการตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการดังนี้

1. ขอโทษโดยไม่มีข้อแก้ตัว
2. แก้ไขสถานการณ์ที่ทำให้เกิดปัญหาให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. แจ้งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพให้บันทึกเรื่องร้องเรียนและวิธีการแก้ไข

โรงพยาบาล ยังกำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ในการแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้รับบริการให้ทันตามกำหนดเวลา และติดตามผล ตามผังกระบวนการขององค์กร โดยพนักงานทุกคนจะถูกกระตุ้นและได้รับการอบรมให้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างทันที่ ซึ่งการแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้รับบริการควรแก้ไขในระดับปฏิบัติการจะมีความเหมาะสมที่สุด

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ ไม่ควรสิ้นสุดที่การแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรายนั้น ๆ เท่านั้น หากควรรวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน

ประโยชน์ที่โรงพยาบาลนี้ได้รับจากกระบวนการที่สามารถนำข้อร้องเรียนที่มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการองค์กร คือ เป็นโรงพยาบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ ได้รับความนิยและความเชื่อถือจากผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ และทำให้โรงพยาบาลดังกล่าวได้รับความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดีจากคนในชุมชน



3. ภาวะผู้นำ

ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญข้อแรกของการบริหารคุณภาพโดยรวม ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นพรสวรรค์ที่ต้องติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่เป็นพรแสวง ผู้ที่มีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแรงกล้าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ โดยผ่านวงจรการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การประเมินตนเองและปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ วุฒินี้ต้องหมั่นไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ความหมายของ “ภาวะผู้นำ”

ภาวะผู้นำ/การนำองค์กร คือ กระบวนการที่เต็มไปด้วยพลังในการกระตุ้น ให้ผู้อื่นผูกพันและเต็มใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน¹

- ภาวะผู้นำ คือ หลักของความสัมพันธ์
- ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการนำ
- ภาวะผู้นำ คือ ต้องทำให้ผู้อื่นทำงาน

¹ Edwin A. Loke

จะเห็นว่าการเป็นผู้นำต้องเน้นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นด้วยตนเองในการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

“อำนาจที่แท้จริง ไม่ใช่อำนาจที่มาจากการบังคับ แต่เป็นอำนาจที่เกิดจากความเคารพ”



แบบจำลองความเป็นผู้นำ Leadership Model ²

ท่านที่จะเป็นผู้นำ ต้องมีความครบเครื่องทั้งในด้าน 1) พฤติกรรมและคุณลักษณะ และ 2) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ และใช้ความครบเครื่องนั้นในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ตลอดจนผลักดันให้นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

| พฤติกรรมและคุณลักษณะ | ความรู้ ทักษะ และความสามารถ |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • พฤติกรรม (Behavior) • แรงขับ • แรงจูงใจการเป็นผู้นำ • คุณลักษณะ (Traits) • มีน้ำใจ ซื่อสัตย์ • มีความมั่นใจในตนเอง • มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ • รู้จักยืดหยุ่น ปรับตัว • มีพรสวรรค์ | <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ (Knowledge) • ความรู้เชิงเทคนิค • ความรู้ด้านองค์กรและอุตสาหกรรม • ทักษะ (Skill) • ทักษะเกี่ยวกับคน • ทักษะการบริการ • ความสามารถ (Ability) • สถิติปัญญา |

↓
วิสัยทัศน์

↓
นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

² Daniel Goleman

พฤติกรรมและคุณลักษณะ

- มีความมุ่งมั่นเป็นคนที่มีความสุขกับการบรรลุผลสำเร็จในงานและความท้าทายต่อความสำเร็จ รักในงาน
- มีความปรารถนาที่จะปกครองและควบคุมผู้อื่น มีความต้องการที่จะควบคุมดูแลบุคคลอื่นและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำสิ่งที่ตนต้องการ
- มีน้ำใจ มีความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองพูด เปิดเผยตรงไปตรงมา รวมถึงการมีอารมณ์ขัน เพราะจะช่วยให้ลดความขัดแย้ง ความเบียดเบียน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และในบางกรณีการใช้อารมณ์ขันจะสามารถชักจูงบุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกที่ดีว่าการออกคำสั่ง
- มีความมั่นใจในตนเอง ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ และทำให้กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ยาก ๆ
- มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์อยู่เสมอ
- เมื่อสถานการณ์เรียกร้อง จำต้องยืดหยุ่นได้อย่างมีกลยุทธ์
- บางครั้งอาจมีพรสวรรค์เป็นส่วนประกอบ แต่สิ่งที่จำเป็นกว่า คือ พรแสวง

นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ คือมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ตนเองและความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีอุปนิสัยและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความรักในงาน ความมีวิสัยทัศน์ และมีความเข้าใจและไวต่อความต้องการของบุคคลอื่น

ความรู้ ทักษะ และความสามารถ

- ด้านเทคนิคและด้านองค์กรและสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่
- ด้านการบริหารจัดการคน เพราะต้องทำงานสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดเวลา
- ด้านการแก้ปัญหา การตัดสินใจ

**“ผู้นำต้องมีวิญญาณของความเป็นเด็ก
เด็กมองโลกในแง่ดี”**

แบบทดสอบพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ

ให้ท่านทำเครื่องหมายกากบาทตามที่ท่านคิดว่าตรงกับท่าน และให้คนอื่นที่รู้จักท่านดีประเมินท่านด้วย แล้วพิจารณาว่าท่านควรปรับปรุงตนเองในด้านใด

| ท่าน | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. บอกให้คนอื่นว่าต้องทำอะไรแล้วติดตามให้งานนั้นสำเร็จ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. คนอื่นยอมรับว่า “เชื่อถือได้” (Reliable) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. รักษาความลับได้ดี | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. พูดความจริงเสมอ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ไม่บอกคนอื่นเฉพาะสิ่งที่เขาต้องการฟัง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. คนอื่นยอมรับว่า “ทำอย่างที่ได้ออกให้คนอื่นทำ” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. แสดงให้คนอื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอด้วยการทำในสิ่งที่พูด | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ทำในสิ่งที่คาดว่าคนอื่นควรทำ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ไม่ทำในสิ่งที่บอกคนอื่นว่าไม่ควรทำ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. พร้อมรับฟังความเห็นของคนอื่นในพฤติกรรมของตนเอง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. มองตาคนอื่นเสมอในขณะที่พูดกับเขา | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. ในขณะที่อธิบายจุดยืนของตนเอง รู้สึกสบายๆและมั่นใจ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ทักทายและแสดงความชื่นชมคนอื่นอย่างเหมาะสมกับแต่ละคน | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ในขณะที่ตนเองใช้จ่ายเงินองค์กรอย่างฟุ่มเฟือยแต่ให้คนอื่นประหยัด | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ บอกคนอื่นว่าจะมีวิกฤต (ทั้ง ๆ ที่ไม่จริง) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. ชอบทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อให้มีการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. ให้ข้อมูลสารสนเทศแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. ให้ข้อมูลด้านการเงินแก่บุคลากรในองค์กร | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. ฟังความคิดเห็นของคนอื่นและนำคำแนะนำมาปฏิบัติอยู่เสมอ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. ประพฤติ ปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

บทบาท / หน้าที่ของผู้บำ

ในแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ³ ให้กรอบการเป็นผู้นำว่ามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ผู้นำควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม⁴ ที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2. ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีการปรับปรุง และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร
3. ผู้นำควรสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศ จูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

³ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม www.tqa.or.th)

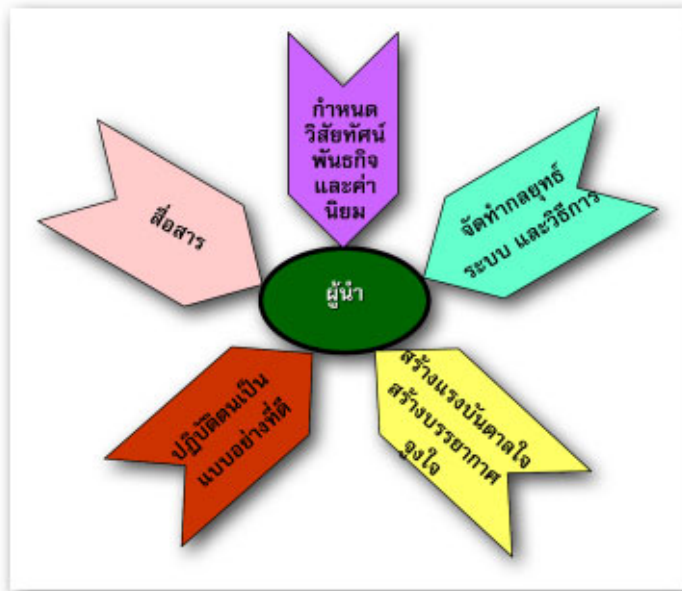
⁴ วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไร พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

ค่านิยม (Core Values) หมายถึง หลักการที่ชี้แนะ และ/หรือพฤติกรรมที่พนักงานและองค์กรควรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมช่วยและชี้นำการตัดสินใจของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

4. ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงาน

5. ผู้นำควรสื่อสาร และกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร



รูปที่ 3 : บทบาท / หน้าที่ของผู้นำ

เพื่อให้บรรลุบทบาท/หน้าที่ของผู้นำดังกล่าว ผู้นำอาจใช้กลวิธีต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการชักจูงและชักนำให้บุคคลอื่นหรือหน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติตามความต้องการ เช่น

- การเป็นตัวอย่างที่ดี การที่ผู้นำปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้วยคำพูด และการกระทำ เช่น ถ้าผู้นำต้องการปลูกฝังค่านิยมเรื่องการตรงต่อเวลา ผู้นำต้องอธิบายให้ชัดเจนและมีความตรงต่อเวลา ค่านิยมหลัก ๆ ที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ คือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเมตตาและการทำความดี

- ความชัดเจนและมีเหตุมีผล การชักจูงด้วยเหตุด้วยผลจำเป็นอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ทั้งในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาและการขอความร่วมมือข้ามสายงาน รวมทั้งมีความชัดเจนในเป้าประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ความมีไม่ตรีจิต การปฏิบัติต่อคนอื่นเป็นอย่างดีและสม่ำเสมอซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคคลอื่นและหน่วยงานอื่น
- การให้รางวัลและยกย่องชมเชย เป็นการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การสร้างแนวร่วม เพราะการสร้างอำนาจและอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและหน่วยงาน โดยการรวบรวมคนหรือกลุ่มงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้น

“ควรชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาในที่แจ้ง แต่ต่อว่าในที่ลับ”

การสื่อสาร

เครื่องมือที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลคือการสื่อสาร และเมื่อศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการสมัยใหม่ จะพบว่ามี การให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรจากผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การสื่อสาร ยังเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่น และรักษาบ้าน TOM ไว้ (ดังรายละเอียดในบทที่ 1 ที่ได้กล่าวไว้)

เมื่อกล่าวถึงการสื่อสาร ต้องพิจารณาถึงการสื่อสารทั้งที่เป็นวัจนภาษา อาทิ คำพูด เอกสาร บันทึก คำสั่ง ประกาศ ฯลฯ และการสื่อสารที่เป็นอวัจนภาษา ซึ่งเป็นการสื่อสารรูปแบบหนึ่งที่มีกลีบคำหนึ่งถึง ทั้งที่อาจมีการใช้มากกว่าวัจนภาษาด้วยซ้ำไป อาทิ

- การสบตากับผู้ฟัง เป็นการแสดงความใส่ใจในกิจกรรมการสื่อสารนั้น ๆ และยังส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของการสื่อด้วย
- การแสดงออกทางใบหน้า เช่น การยิ้มแย้ม จะแสดงถึงไม่ตรีจิต ส่งผลให้ผู้รับสาร ต้องการรับฟังข้อความที่ส่งมา

- กริยาท่าทาง อาจช่วยให้การสื่อสารนั้นถูกต้องชัดเจน เช่น การบอกกว่าให้เดินไปทางซ้าย พร้อมทั้งชี้มือไปยังทิศทาง จะช่วยให้การสื่อสารถูกต้องชัดเจน เพราะบางครั้งผู้สื่อสารกับผู้รับสาร ยืนอยู่คนละข้างกันอาจทำให้เข้าใจผิดได้
- น้ำเสียง ระดับ ความดัง ล้วนมีผลต่อความรู้สึกของผู้รับสารทั้งสิ้นว่าจะให้หน้าฟังต่อหรือนำเบื้อ
- การปฏิบัติตนของผู้นำ ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองความประพฤติและการปฏิบัติตนของผู้นำเป็นต้นแบบ

ข้อพึงปฏิบัติของผู้นำในการสื่อสาร

- สื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจโดยคนทุกระดับ โดยอาจมีการกำหนดช่องทาง วิธีการ และความถี่ในการสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผย จริงใจ
- สื่อสารในทุกโอกาส ทุกรูปแบบ และหลาย ๆ ช่องทางเช่น การประชุมทั้งเล็กและใหญ่ การฝึกอบรม การแนะนำก่อนเข้างาน วันพบปะพนักงาน (หลาย ๆ องค์กร มีการจัด Morning Talk หรือ Communication Day) สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น วารสาร ภายในองค์กร Intranet หรือ Web-site
- สื่อสารในลักษณะ 2 ทิศทาง นั่นคือ ต้องมีการรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ฟังด้วยว่ามีการรับรู้และเข้าใจในประเด็นที่สื่อสารไปมากน้อยเพียงใด
- ทำในสิ่งที่ผู้นำเองได้สื่อสารไป หรือ ที่เรียกว่า “Walk the Talk”

วิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง “การตั้งใจฟัง”

รับข้อมูลป้อนกลับด้วย

จุดประสงค์ของการรับข้อมูลป้อนกลับ คือ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อความ และ ประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารนั้น ๆ เช่น ผู้นำอาจมีคำถามเป็นระยะ ๆ ถึงความเข้าใจ ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น ก็รวมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา เช่น การพยักหน้า การยิ้มรับ ด้วย บางองค์กรมีการให้ทำแบบทดสอบ หลังจากที่ผู้นำชี้แจงนโยบายขององค์กรด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อให้นำไปปฏิบัติต่อไป

การประเมินผู้นำ

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ไม่ว่าเรื่องใด ๆ ก็ตาม ต้องมีการวัดหรือประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้รับมากำหนดมาตรการแก้ไขปรับปรุงต่อไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมในทุกกรณี รวมทั้งเรื่องของ “ผู้นำ”

การประเมินผู้นำทำได้อย่างไรก็มีคำถามว่า “**หนูตัวไหนจะเอากระดิ่งไปคล้องคอแมว**” อย่างไรก็ตาม หากมองในแง่ของการปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เพื่อที่จะทำให้ผู้นำแต่ละท่านมีโอกาสพัฒนาตนเองให้เหนือชั้นยิ่ง ๆ ขึ้นไป อาจกระทำได้โดยการกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้นมาประเมิน

เรื่องการประเมินภาวะผู้นำ เป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย อย่างไรก็ตาม มีองค์กรในประเทศไทยที่ทำเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ ได้แก่ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด⁵ จึงจะขอนำมาเป็นตัวอย่างในเรื่องนี้

บริษัทนี้จัดให้มีการประเมินผลงานของผู้นำตามลำดับขั้น โดยมีคณะกรรมการบุคคลเป็นผู้อนุมัติ หลังจากการประเมินผลงาน จะมีระบบการแจ้งผลและรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะทำการ Counseling ประจำปี ในประเด็นสำคัญ ได้แก่ ผลงานเทียบกับเป้าหมาย สิ่งที่ทำสำเร็จและไม่สำเร็จ จุดเด่น จุดแข็ง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ

⁵ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2547

ในระดับผู้นำองค์กร การประเมินผลงานของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินศักยภาพ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

ด้านที่ 1 การประเมินศักยภาพ จะประเมินใน 3 หัวข้อ

- คุณลักษณะส่วนบุคคล : การประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม
- ความเป็นผู้นำ : การเป็นผู้นำทางด้านความคิดและการสร้างทีมงาน
- ความสามารถในการจัดการ : การบริหารให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ

ผลจากการประเมินตามหัวข้อดังกล่าว จะจัดแบ่งผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม

1. ศักยภาพสูง : เพื่อเตรียมสำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่งหน้าที่เมื่อมีโอกาส
2. ศักยภาพปกติ : เพื่อการพัฒนาให้ศักยภาพสูงขึ้นต่อไป
3. ศักยภาพต้องปรับปรุง : เพื่อพัฒนาให้ศักยภาพสูงขึ้นสู่ระดับปกติ
4. ศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐาน : เพื่อแจ้งและทำแผนงานปรับปรุงหรือมอบหมายหน้าที่ใหม่

ด้านที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ตามแผน จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ซึ่งจะนำผลไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างและให้เงินรางวัลประจำปี โดยแบ่งออกเป็น

ระดับ 1 ดีเลิศ

ระดับ 2+ ดีมาก

ระดับ 2 ดี

ระดับ 1 ยังต้องปรับปรุง

ในระดับกรรมการบริษัท จะถูกประเมิน โดยคณะกรรมการบุคคลระดับเครือ โดยมี การพิจารณา 4 ประเด็นได้แก่

- ผลประกอบการโดยรวม (Absolute Performance)
- ผลประกอบการเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม
- การปรับปรุงหรือพัฒนาผลดำเนินงาน
- การควบคุมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

นอกจากการประเมินตามลำดับขั้นเช่นบริษัทตัวอย่างนี้แล้ว องค์กรอาจประเมินผู้นำ โดยให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมิน หรือการให้บุคลากรทำแบบสำรวจใน ปัจจุบันที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ



4. ทุกคนมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร คุณภาพโดยรวม



การนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะป็นองค์กรในภาคธุรกิจ หรือราชการ ต้องอาศัยความมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก ๆ คน ดังที่กล่าวมาแล้วในว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม คือ แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคม

ปัญหาประการสำคัญประการหนึ่งของการสร้างแนวทางการบริหารที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลางดังกล่าว ก็คือ บางครั้งผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะปรับปรุง ผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องการขับเคลื่อนไปสู่คุณภาพ แต่ผู้ตามยังไม่ยอมรับเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การปลูกฝังค่านิยมพื้นฐาน หรือจิตสำนึกขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารคุณภาพโดยรวมให้แก่บุคลากรภายในส่วนราชการ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากร อันส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการบริหารคุณภาพโดยรวมในที่สุด

ทุกองค์กรต่างมีความเคยชินที่สั่งสมมานานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นๆ ยึดถือค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติอย่างไร บุคลากรภายในองค์กรประพฤติตนอย่างไรในการทำงาน ความคาดหวังต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร อะไรคือการปฏิบัติที่ปกติแล้วพนักงานนิยมทำกันเป็นประจำ

อาจยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น สมมติว่า ประชาชนคนหนึ่งเกิดเจ็บป่วยเป็นโรคท้องเสีย จำเป็นต้องไปรับบริการที่โรงพยาบาล เมื่อไปถึงโรงพยาบาล พยาบาลที่แผนกเวชระเบียนแสดงความเบื่อหน่าย ทำงานไปอย่างเชื่องช้าโดยไม่ใส่ใจว่ามีผู้ป่วยรอคิวเพื่อยื่นบัตรนัดเป็นแถวยาวเพียงไร เมื่อผ่านไปได้ถึงหน้าห้องตรวจ ประชาชนก็ต้องรอเป็นเวลานานหลายชั่วโมงกว่าจะได้พบแพทย์ ระหว่างนั้น นักรถการโรงที่มาทำความสะอาดก็ใช้ไม้ถูพื้นเช็ดถูบริเวณที่ผู้ป่วยและประชาชนนั่งรออยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากด้วยกิจกรรมารยาที่ไม่เหมาะสม

ครั้นเมื่อผู้ป่วยได้เข้าไปพบแพทย์ในห้องตรวจ แพทย์ก็ซักถามอาการของประชาชนเพียงสองสามคำ พร้อมด้วยท่าทางไม่เอาใจใส่ ประชาชนคนนั้นที่ต้องมารับบริการจากโรงพยาบาลในตัวอย่างนี้ คงพอบอกได้ว่าโรงพยาบาลนี้มีปัญหาในการสร้างจิตสำนึกในการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทางโรงพยาบาลได้สร้างระบบค่านิยมองค์กรที่ไม่เอาใจใส่ผู้รับบริการไว้แล้วนั่นเอง

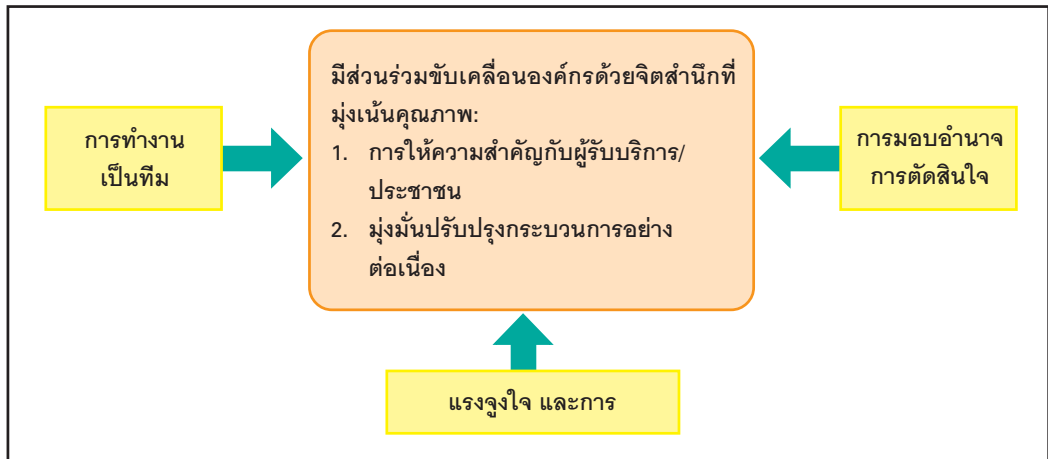
ระบบค่านิยมที่มุ่งเน้นคุณภาพ คือ ระบบค่านิยมภายในองค์กรที่สร้างบรรยากาศในองค์กรให้มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบของค่านิยมธรรมเนียมปฏิบัติ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความคาดหวังที่จะส่งเสริมให้เกิดการบริหารคุณภาพโดยรวมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรทุก ๆ คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน

ตัวอย่างที่อาจยกจากองค์กรในภาคธุรกิจก็คือ บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจกระดาษในเครือซีเมนต์ไทย ที่นำเอาระบบบริหารคุณภาพโดยรวมมาใช้ โดยประสบผลสำเร็จ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ปี 2546 และ รางวัลเดมมิง (Deming Prize) ในปีเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ พนักงานของบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง ให้อยึดถือค่านิยมที่เน้นความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีส่วนร่วมกับผู้นำ พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะทำงานเป็นทีมเพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ

ประเด็นที่ต้องการการมีส่วนร่วม ต้องการจิตสำนึก หรือค่านิยมของทุกคนในองค์กรภาครัฐที่สำคัญที่สุดสองประการได้แก่ การสร้างความมุ่งมั่นในเรื่อง

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน (ข้าราชการ / เพื่อนร่วมงาน / ส่วนราชการอื่น) และลูกค้าภายนอก (ผู้รับบริการ / ประชาชน)
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจมีหลายวิธี หลายรูปแบบ แนวทางอย่างหนึ่งคือการสร้างการมีส่วนร่วมในเรื่องคุณภาพ ด้วยการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ การสร้างระบบการประเมินผลงานอย่างชัดเจนและยุติธรรม และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่บุคลากร ภาพรวมของแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถแสดงได้ในรูปที่ 4



รูปที่ 4 : ภาพรวมแนวทางการสร้างควมมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพโดยรวมขององค์กรภาครัฐ

every man is a piece of the Continent,
a part of the main...
- John Donne -

ทีม และการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม เหตุผลในเรื่องนี้อาจแสดงด้วยคำกล่าวที่ว่า “บางคนอาจจะเก่งกาจมากในงานที่ตนทำ หรืออาจจะเก่งที่สุดเท่าที่เคยมีมา แต่สิ่งสำคัญของการทำงานก็คือความสำเร็จขององค์กร ไม่ใช่ความสำเร็จส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าองค์กรล้มเหลว มันก็ไม่สำคัญแล้วละว่าคุณจะเก่งขนาดไหน คุณก็ตกงานเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ นั่นเอง”

บุคลากรในภาคราชการอาจมีความเสี่ยงต่อการตกงานน้อยกว่าองค์กรในภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความล้มเหลวขององค์กรภาครัฐย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของบุคลากรทุกคน ซึ่งแต่ละคนอาจมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง หากมีการประสานความเชี่ยวชาญกับทีม ผลรวมของงานออกมามีค่ามากกว่าจำนวนคนทั้งหมด และสิ่งที่ร้อยรวมเอาความชำนาญของแต่ละคนก็คือจิตสำนึกและความมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพโดยรวม

ในการเล่นกีฬาที่เป็นทีม เช่น ฟุตบอล แม้จะมีตัวผู้เล่นที่เก่งกาจเพียงใด แต่ผู้เล่นที่เก่งกาจเพียงผู้เดียวนั้น จะไม่สามารถใช้ความเก่งกาจของตนแต่เพียงผู้เดียวในการพาชัยชนะมาสู่ทีมได้ หากพิจารณาไปถึงชัยชนะของกีฬาที่ต้องเล่นเป็นทีม จะพบว่าบรรดาผู้เล่นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เล่นที่เก่งกาจจนได้รางวัลนั้น ล้วนมีเบื้องหลังจากผู้ร่วมทีมที่เข้มแข็งทั้งสิ้น

Nobody is Perfect (But a Team May Be)



ทีมคืออะไร

คำจำกัดความอย่างง่าย ทีม คือ กลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเป้าหมายนั้น สำคัญยิ่งกว่าเป้าหมายของแต่ละคนในทีม แต่ละคนในทีมยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายสูงสุด

เหตุที่การทำงานเป็นทีมได้รับความนิยมมีหลายประการ ดังสุภาวชิตไทยที่ว่า **“สองหัวดีกว่าหัวเดียว”** เมื่อรวมกันด้วยเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ความสามารถของทีม จะมากกว่าผลรวมของความสามารถของทุกคนในทีม ผู้ร่วมทีมต่างรู้จักกันลึกใจคอ จุดอ่อน จุดแข็งซึ่งกันและกัน มีความเชื่อถือศรัทธาที่แน่นแฟ้น และต้องการช่วยเหลือเพื่อร่วมทีม การทำงานเป็นทีมจึงส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

ประเภทของทีม

ทีมอาจจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

ประเภทที่หนึ่ง ทีมปรับปรุงเฉพาะหน่วยงานหรือส่วนงาน เป็นทีมที่พบบ่อยที่สุด เป็นการรวมบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบกันขึ้นเป็นทีมพิเศษภายในองค์กร บางครั้งเรียกว่าทีมปรับปรุงคุณภาพ หรือ Quality Circle

ประเภทที่สอง ทีมปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่ทีมถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดทั้งกระบวนการ จึงประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการงาน

ประเภทที่สาม ทีมเฉพาะกิจ เป็นทีมชั่วคราวที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะ เพื่อ

ดำเนินโครงการพิเศษ หรือ แก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ทีมเฉพาะกิจประกอบด้วย บุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจนั้นๆ เมื่อหมดภารกิจก็มักจะยุบเลิกทีม

เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีม ไม่ใช่ภาระที่ง่าย เหตุผลสำคัญก็คือ คนแต่ละคน que เข้ามาอยู่ร่วมกันมีความแตกต่างกันในแง่ของปัจเจก ถ้าหากไม่ทำความเข้าใจและจัดการให้ดี การทำงานเป็นทีมก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ปัจจัยทางด้านความเป็นมนุษย์ดังกล่าว ได้แก่

1. ความรู้สึกถึงความสำคัญของแต่ละคนในทีม มนุษย์ทุกคนต้องการความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่ว่าจะกลุ่มที่ว่าจะหมายถึง ส่วนราชการ หน่วยงาน หรือทีมย่อย ๆ ในส่วนราชการ ดังนั้น ก่อนที่จะจัดตั้งทีมจึงควรตระหนักว่า บุคลากรที่ถูกจัดให้เข้าทีมมีความต้องการที่จะเข้ากับเพื่อนร่วมทีมให้ได้ดี ต้องการแสดงความคิดเห็น และต้องการความนับถือจากเพื่อนร่วมทีม ถ้าบุคลากรในทีมไม่รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อทีม ทีมที่จัดตั้งขึ้นนั้นก็อาจไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม สิ่งนี้สำคัญมาก และมักจะถูกมองข้าม ก่อนที่สมาชิกจะทำงานร่วมกันเป็นทีมได้จะต้องรู้จักคุ้นเคยและสร้างสายสัมพันธ์กันเสียก่อน เมื่อสนิทกันและเข้าใจธรรมชาติของกันและกัน ก็จะช่วยเหลือสนับสนุนกัน ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบการจัดตั้งทีมภายในส่วนราชการ จึงพึงระลึกไว้เสมอว่า เวลาหรืองบประมาณที่ต้องใช้ในการสร้างความคุ้นเคยและความเข้าใจภายในทีมงานนั้นเป็นการลงทุนที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากบุคลากรที่เข้ามาร่วมทีมมีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ การศึกษา ภูมิหลังทางครอบครัว ความเชื่อทางศาสนา ฯลฯ

3. ความสำคัญของทีมที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความเหมาะสมของทีมที่ตั้งขึ้นต่อภารกิจขององค์กร ตัวอย่างเช่น ภารกิจของทีมส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรโดยรวม ทีมที่ตั้งขึ้นนี้สนับสนุนการทำงานของผู้บังคับบัญชาระดับสูงอย่างไร ดังนั้นเป็นต้น บุคลากรที่เข้ามาร่วมทีมอาจคำนึงถึงความสำคัญของงานที่ทีมทำ และให้ความร่วมมือมากขึ้นเท่าที่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรให้ความสำคัญแก่ทีม

เคล็ดลับในการเป็นผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี

ทีมประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามเสมอ บางครั้งผู้ปฏิบัติราชการอาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าทีมเฉพาะกิจ บางคราวอาจต้องไปร่วมทีมในฐานะของสมาชิกของทีมปรับปรุงกระบวนการ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำทราบบทบาทของตัวเองหรือไม่ และผู้ตาม (หรือสมาชิกในทีม) รู้วิธีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่

ผู้นำควรทราบเคล็ดลับในการนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

- ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนว่าภารกิจของทีมคืออะไร ภารกิจของทีมควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของจิตสำนึกทางด้านคุณภาพที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้นำทีมควรกำหนดภารกิจของทีมให้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนตั้งแต่การประชุมครั้งแรก โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย ออกความคิดเห็น การเขียนภารกิจของทีมควรระบุถึงเหตุผลที่ทีมถูกจัดตั้งขึ้น นิยามขอบเขต และอำนาจหน้าที่ของทีม
- ให้ระบอบองค์ประกอบของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานออกมาตั้งแต่เนิ่น ๆ ในการบริหารคุณภาพโดยรวมความสำเร็จต้องนิยามโดยใส่ใจกับผู้รับบริการ/ประชาชนเป็นสำคัญ ผู้นำทีมต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ/ประชาชน เพื่อใช้กำหนดว่าองค์ประกอบอะไรบ้างที่ถือเป็นความสำเร็จของภารกิจของทีม และองค์ประกอบดังกล่าวเป็นหลักชัยที่สำคัญที่จะต้องไปให้ถึง
- มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ ผู้นำต้องหาแนวทางไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ในข้อที่แล้ว ถ่ายทอดแต่ละองค์ประกอบให้เป็นแผนปฏิบัติการ และกรอบเวลาที่ชัดเจน
- ผู้นำควรรักษากฎ กติกา มารยาท ที่สำคัญต่อประชุมทีม อาทิเช่น
 - ควรเรียกประชุมเฉพาะเท่าที่จำเป็น
 - เวลาเรียกประชุมก็ต้องแจ้งหรือสื่อสารให้สมาชิกทราบว่าประชุมกันเรื่องอะไร และต้องเตรียมข้อมูล หรือเอกสารประกอบอะไรมาบ้าง
 - สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างกระชับ
 - กำหนดผู้ทำหน้าที่บันทึกการประชุมเสมอ
 - ตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงควรต้องแบ่งกลุ่มย่อย

– ดำเนินการประชุมไปที่ละประเด็น ตามที่กำหนดไว้

- ผู้นำควรแบ่งปันและสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกทีม

**“คนที่เคยเป็นโค้ชฟุตบอล แม้อดีตเคยเป็นนักฟุตบอลกองหน้า
เมื่อรับหน้าที่เป็นโค้ชแล้ว จะไม่คิดแต่เพียงว่า
กองหน้าจะยิงประตูได้อย่างไร แต่จะคิดว่า.....ทำอย่างไร
“ทีมฟุตบอล” ของตน จึงจะยิงได้ประตูชัย”**

สำหรับเคล็ดลับของการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม มีดังนี้

- สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมทีมให้เร็วที่สุด เปิดเผยตนเองให้เพื่อนทราบว่าเป็นใคร สามารถทำอะไรได้ดี ในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้เพื่อนร่วมทีมไปด้วย
- ทำความเข้าใจภารกิจของทีมให้ชัดเจน
- เตรียมพร้อมและให้ความร่วมมือ ศึกษาค้นคว้า หาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้ความร่วมมือสนับสนุนทีมให้บรรลุความสำเร็จ
- สื่อสารให้เพื่อนร่วมทีมทราบความคืบหน้า และปัญหาอุปสรรคในงานที่ได้รับมอบหมาย

4 ขั้นตอนในการสร้างทีม

การสร้างทีมให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1) วิเคราะห์ความต้องการของทีม

ก่อนเริ่มต้นใช้เวลาหรืองบประมาณให้กับกิจกรรมสร้างทีม ควรตรวจวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของทีมเสียก่อน เพื่อค้นหาว่าความสามารถของทีมอยู่ในเรื่องใด และมีเรื่องใดประเด็นใดที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง

แบบประเมินความต้องการของทีม เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้จัดตั้งทีม ประเมิน ความพร้อมและความสามารถในด้านต่าง ๆ ของทีม

ประเมินแต่ละหัวข้อโดยให้คะแนน ดังนี้

6 = จริงแท้แน่นอน

4 = จริง เป็นส่วนใหญ่

2 = ไม่จริง เป็นส่วนใหญ่

0 = ไม่จริงเลย

ทิศทางของทีม

- _____ 1 ทีมมีการกำหนดภารกิจที่ชัดเจน
- _____ 2 สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจภารกิจของทีม
- _____ 3 สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจเป้าประสงค์ของทีม
- _____ 4 ทีมมีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างชัดเจน
- _____ 5 สมาชิกทีมทุกคนตระหนักถึงกำหนดเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมต่าง ๆ

คุณลักษณะของสมาชิกทีม

- _____ 6 สมาชิกทีมทุกคนเปิดเผยและจริงใจต่อกันตลอดเวลา
- _____ 7 สมาชิกทีมทุกคนไว้วางใจกัน
- _____ 8 สมาชิกทีมทุกคนมุ่งเป้าไปสู่ภารกิจและเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว
- _____ 9 สมาชิกทีมทุกคนรู้สึกสบายใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมร่วมกัน
- _____ 10 สมาชิกทีมทุกคนกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของภารกิจและเป้าหมายของทีม
- _____ 11 สมาชิกทีมทุกคนต้องการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของทีม
- _____ 12 สมาชิกทีมทุกคนมีความอดทนต่อกันและให้อภัยกัน
- _____ 13 สมาชิกทีมทุกคนมีความตรงต่อเวลา ทั้งในการประชุม และการส่งมอบงานตามกำหนดนัดหมาย
- _____ 14 ทีมมีบรรยากาศของการสนับสนุนและช่วยเหลือกัน
- _____ 15 สมาชิกทีมทุกคนสะดวกใจในการเสนอข้อคิดเห็น การกล่าวถึงปัญหา และการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์
- _____ 16 สมาชิกทีมทุกคนสนับสนุนมติของทีม

การคำนวณคะแนน

ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของผลคะแนนที่สมาชิกทีมตอบ ข้อที่ได้คะแนนต่ำสุด เป็นข้อที่ควรนำมาปรับปรุงก่อนในการวางแผนกิจกรรมการสร้างทีมในประเด็นถัดไป

2) วางแผนกิจกรรมการสร้างทีม

การวางแผนกิจกรรมการสร้างทีม ควรอิงตามผลการวิเคราะห์ความต้องการของทีม

สมมติว่า ผลการวิเคราะห์ในแบบสอบถามของทีม ก. ได้คะแนน 3 ในข้อที่ 1 ทุกคนในทีมเข้าใจภารกิจของทีม แน่หนอนว่า ส่วนหนึ่งของกิจกรรมสร้างทีมก็ต้องเป็นการทำความเข้าใจเรื่องภารกิจให้แก่สมาชิกทุกคน เพราะคะแนน 3 แสดงว่าสมาชิกบางคนเข้าใจภารกิจ แต่มีบางคนยังไม่เข้าใจกิจกรรมอาจจะกำหนดอย่างง่าย ๆ ว่า ผู้นำทีมนัดหมายสมาชิกในทีมมาหนึ่งสัปดาห์ทำความเข้าใจกันว่า ทีมนี้จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างไร และอะไรคือภารกิจของทีม

ถ้าหากว่า ผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ข้อที่ 5 สมาชิกในทีมเปิดเผยและจริงจังต่อกันตลอดเวลา ได้คะแนนต่ำ กิจกรรมสร้างทีมก็ควรมุ่งเน้นไปในเรื่องการสร้างความเชื่อใจกัน การสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยต่อกัน

การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมว่าอะไรควรทำก่อน อะไรสามารถรอไว้ทำทีหลังได้ ก็สามารถอิงจากผลการวิเคราะห์เช่นกัน

3) ดำเนินกิจกรรมการสร้างทีม

กิจกรรมการสร้างทีม ควรจัดขึ้นเท่าที่จำเป็น หลาย ๆ องค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารคุณภาพโดยรวม มักจะจัดกิจกรรมสร้างทีมบ่อยครั้งเกินไป แม้แต่กับบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของทีมใดเลย อะไรก็ตามที่บุคลากรเรียนแล้วไม่ได้นำไปใช้ทันทีก็สิ้น เวลาที่เหมาะสมที่สุดในการจัดกิจกรรมสร้างทีม ก็คือ เมื่อจัดตั้งทีมมีสมาชิกครบแล้ว และกำหนดภารกิจของทีมที่ชัดเจนแล้ว สมาชิกของทีมจึงมีโอกาสนำความรู้จากกิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้ในการดำเนินการได้ทันที โดยกระบวนการนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

4) ประเมินผลและปรับปรุง

หลังจากดำเนินกิจกรรมการสร้างทีม วิธีที่คืออย่างหนึ่งในการประเมินผลของกิจกรรมนั้น ๆ ก็คือ ลองให้สมาชิกในทีมทำแบบทดสอบอีกครั้ง โดยเฉพาะในหัวข้อที่ได้คะแนนต่ำ ซึ่งผลการวิเคราะห์จะบอกให้ทราบว่าจุดอ่อนของทีมได้รับการแก้ไขแล้วหรือไม่ ควรให้สมาชิกอภิปรายถึงกิจกรรมสร้างทีมที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลเพียงไร ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร

วิธีรับมือกับความขัดแย้งในทีม

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขัดขวางความก้าวหน้าของทีม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกต่อสมาชิก แม้แต่ในทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันก็อาจไม่เห็นพ้องกันว่าเส้นทางหรือแนวทางในการไปยังจุดหมายนั้นควรจะเป็นอย่างไร

มีวิธีการบางอย่างที่แนะนำไว้สำหรับป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้งในทีม

- สร้างหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ชัดเจนว่าเมื่อใดควรจะตัดสินใจโดยใช้ความเห็นของบุคคล เมื่อใดจะใช้ความเห็นพ้องของทีม
- อย่าปล่อยให้บุคคลใดสร้างอาณาเขตอิทธิพลส่วนตัวในองค์กร หรือใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- สนับสนุนให้บุคลากรกล้าเสี่ยงที่จะคิดและทำนอกกรอบบ้าง โดยเฉพาะกรอบเดิม ๆ ที่เป็นลบ ไม่สร้างสรรค์
- ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันในเชิงบวก แข่งกันทำความดี
- จัดให้แต่ละทีมมีสมาชิกที่มีมุมมองต่อปัญหากว้างขวางและหลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเชิงบวก
- ให้รางวัลผู้ที่ขัดแย้งหรือคัดค้านเสียงส่วนใหญ่ของทีม ถ้าหากคำค้านนั้นพิสูจน์ได้ว่าเป็นฝ่ายถูก พร้อมทั้งให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมด้วย ถ้าหากการทำงานเป็นทีมนั้นพิสูจน์ได้ว่าเป็นฝ่ายถูก
- ระมัดระวังอย่าจ้างคนที่คิดว่าไม่ต้องการความช่วยเหลือ หรือไม่ต้องการทำงานเป็นทีม

แรงจูงใจ กับ การประเมินผลงาน

การทำงานเป็นทีมไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ถ้าหากไม่ผูกเข้ากับระบบการให้รางวัล ซึ่งระบบการให้รางวัลที่ดีต้องประกอบด้วย การให้รางวัลเป็นรายบุคคลและให้รางวัลเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลงาน มีหลักง่าย ๆ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. กำหนดผลลัพธ์ของทีมและของสมาชิกในทีมที่ต้องการประเมิน ยกตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลรัฐอาจจัดตั้งทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการแก่ผู้ป่วยและประชาชน ผลลัพธ์ที่ต้องการ ก็คือ คุณภาพในการบริการ อาทิ ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพในการดูแลรักษา มารยาทของบุคลากร ฯลฯ

2. กำหนดดัชนีชี้วัดที่วัดผลลัพธ์นั้น ดังตัวอย่างในข้อ 1 สิ่งที่วัดคุณภาพในการบริการ อาจเป็น คะแนนความพึงพอใจที่สำรวจจากผู้ป่วยและประชาชนที่มาใช้บริการ โดยสำรวจทุก 3 เดือน และคำถามในแบบสอบถามเป็นไปตามคุณภาพในการบริการที่กำหนดไว้ในข้อ 1

3. ระบุรางวัลที่จะให้เมื่อดัชนีชี้วัดบรรลุเป้าหมาย โดยรางวัลอาจเป็นตัวเงิน หรือ สิ่งที่ไม่ใช่ ตัวเงิน หรือประกอบกันทั้งสองอย่าง เช่น ถ้าคะแนนความพึงพอใจของผู้ป่วย/ประชาชนสูงกว่า 80 % ทีมปรับปรุงคุณภาพการให้บริการก็จะได้รับรางวัลเป็นเงินสมทบพิเศษ เพิ่มเข้าไปในเงินเดือนประจำ พร้อมด้วยค่ายกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. ปรับระบบที่กำหนดขึ้นนี้ให้เข้ากับระบบการประเมินผลตามปกติขององค์กร เนื่องจากผู้ร่วมทีมก็ต้องได้รับการประเมินตามปกติขององค์กรอยู่แล้ว บทบาทที่มามีหน้าที่ในทีมจึงต้องสอดคล้องแทรกระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับการประเมินตามปกติ

| TEAM | |
|------|---------|
| T | ogether |
| E | veryone |
| A | chieves |
| M | ore |

การให้อำนาจตัดสินใจ

การให้อำนาจการตัดสินใจสำคัญต่อการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมโดยไม่มีอำนาจการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการแห่งหนึ่งต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติราชการ จึงบัญชาให้หัวหน้างานระดับล่างนำเอากล่องรับความคิดเห็นไปติดไว้ และแจ้งให้บุคลากรทุกคนช่วยกันเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงองค์กร

ในช่วงอาทิตย์แรก ๆ ในกล่องเต็มไปด้วยแผ่นกระดาษให้คำแนะนำจากบุคลากร หัวหน้างานระดับล่างซึ่งมีอำนาจจำกัด เลือกเฉพาะคำแนะนำที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนไปดำเนินการปรับปรุง และทิ้งข้อเสนอส่วนใหญ่ไป ไม่นานนักกิจกรรมข้อเสนอแนะนี้ก็ประสบกับความล้มเหลว

การให้อำนาจการตัดสินใจเป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญมาก บุคลากรที่รู้สึกว่าจะมองเห็นคุณค่าจนกระทั่งมอบอำนาจการตัดสินใจในงานที่ทำ จะเติบโตในงานนั้นได้เต็มที่ตามศักยภาพที่มีอยู่



หลักในการมอบอำนาจการตัดสินใจ

1. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจและลงมือทำ ซึ่งอาจกระทำดังนี้

- เชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานได้ดี และประสบความสำเร็จได้ในงานที่ทำ
- อดทน ใจเย็น ให้เวลาบุคลากรเรียนรู้จากความผิดพลาด
- ปรับทิศทางและโครงสร้างการทำงาน
- สอนทักษะใหม่หรือความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรโดยเป็นขั้นเป็นตอนง่าย ๆ
- ถามคำถามที่กระตุ้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบเดิม
- ให้คำแนะนำ บอกว่าทำงานได้ดีหรือไม่ดีตรงไหน สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้

2. จัดตั้งที่เป็นอุปสรรคต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ เช่น การต่อต้านจากบุคลากร การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

3. ใช้เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร เช่น การระดมสมอง การใช้กล่องรวบรวมข้อเสนอนี้ ผู้นำประพุดิตนเปิดกว้างออกไปรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ฯลฯ



5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



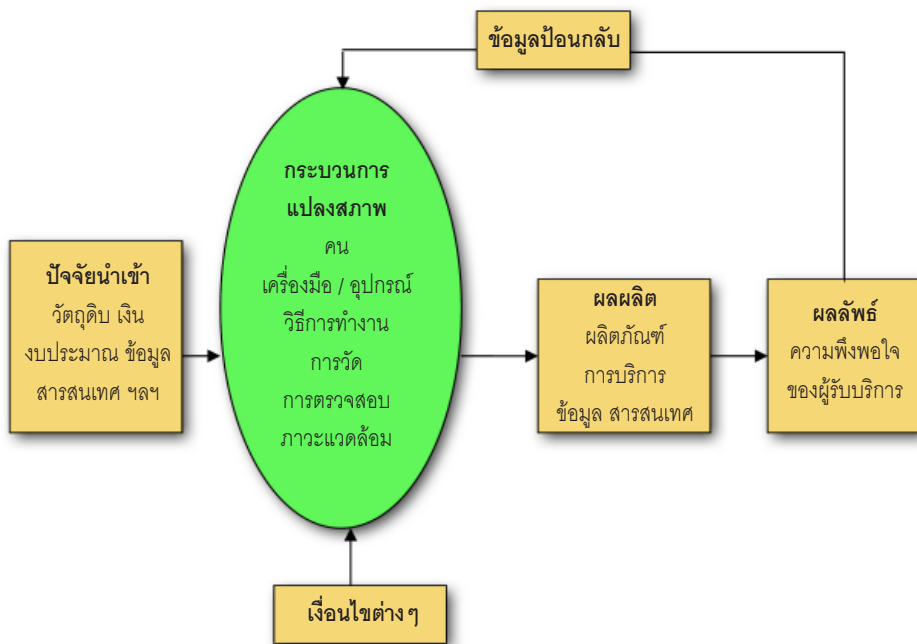
องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทำงาน ซึ่งเราจะทำได้โดย

- ถือว่า “งาน” ทุกชิ้นเป็น “กระบวนการ”
- ทำให้ทุกกระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ปรับประยุกต์ได้
- เปรียบพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้รับบริการ
- ควบคุมผลการปฏิบัติงานในขณะทำงานโดยใช้ตัววัดที่เหมาะสม เช่น การลดรอบเวลา การลดความผิดพลาด
- ลดความสูญเสีย และการทำงานซ้ำ
- ลดหรือกำจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นและไม่มีคุณค่า
- กำจัดงานที่ไม่ได้มาตรฐาน
- เทียบเคียงกับกระบวนการทำงานที่ดี และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- สร้างนวัตกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
- ชำรงรักษาให้การปรับปรุงที่ดำเนินการไปแล้ว คงอยู่ต่อไป
- นำเอาบทเรียนของการปรับปรุงไปปรับใช้กับงานอื่น
- ใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การควบคุมกระบวนการโดยสถิติ (Statistical Process Control)

กระบวนการ คือ อะไร

วงจรการปฏิบัติงานของหน่วยงานเริ่มจาก

- การรับ “ปัจจัยนำเข้า” (Input) ซึ่งอาจเป็น วัตถุดิบ เงิน ข้อมูล สารสนเทศ
 - แล้วเพิ่มคุณค่าโดยกาผ่าน “กระบวนการแปลงสภาพ” (Conversion Process)
 - และได้ “ผลผลิต” (Output) ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ ข้อมูล สารสนเทศ
- อนึ่งผลผลิตของกระบวนการหนึ่ง ๆ อาจเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกระบวนการหนึ่ง หรือผลผลิตจากหน่วยงานหนึ่งอาจเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยงานหนึ่งก็ได้
- เพื่อส่งมอบให้ “ลูกค้า” หรือ “ผู้รับบริการ” ซึ่งอาจเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกก็ได้
 - ผลผลิตที่ส่งมอบให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการนี้ จะนำไปสู่ “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่ต้องการ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับผลผลิตนั้น



รูปที่ 5 : วงจรการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการ คือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ คือ คน วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการและการวัดการตรวจสอบ รวมทั้งภาวะแวดล้อม เพื่อผลิตผลลัพธ์ เช่นการบริการหรือเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกระบวนการหนึ่ง นอกจากนี้ปัจจัยนำเข้าและผลผลิตจะวัดได้ กระบวนการที่ดีต้องสามารถเพิ่มคุณค่า ทำซ้ำได้ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และประยุกต์ได้ ยิ่งกว่านั้น กระบวนการบางกระบวนการยังต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกันก็ได้ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ทุกกระบวนการต้องมีเจ้าของอย่างน้อยหนึ่งคนหรือหนึ่งหน่วย แต่ในกระบวนการที่ซับซ้อนอาจมีหลายหน่วยงานมาเกี่ยวข้อง และในบางกระบวนการย่อยอาจมีเพียงคน ๆ เดียวเป็นเจ้าของ ดังนั้นการปรับปรุงงานต้องคำนึงความเป็นเจ้าของกระบวนการด้วย

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ

1. ลดการใช้ทรัพยากร

กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรมากเกินไปจนความจำเป็นเป็นการสูญเสีย เช่น เอกสาร รายงานที่ส่งเวียนให้หลาย ๆ คนที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าถ่ายเอกสาร ค่าแรงในการเดินเอกสาร ค่ากระดาษ เสียเวลาอ่าน รวมทั้งพื้นที่เก็บเอกสาร

2. ลดความผิดพลาด

ความผิดพลาดแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการทำงานต้องทำงานซ้ำ เช่น การพิมพ์ที่ตรวจความผิดพลาดหลังจากจัดทำเอกสารแล้วต้องเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ไขจัดทำเอกสารใหม่

3. สร้างความประทับใจลูกค้า

การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการด้วย เช่น ถ้าเราทำเอกสารให้ถูกต้องสวยงาม เราต้องปรับปรุงกระบวนการตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์ด้วย

4. สร้างความปลอดภัย

สถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยจะเป็นสถานที่ทำงานที่ไม่มีการสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุ

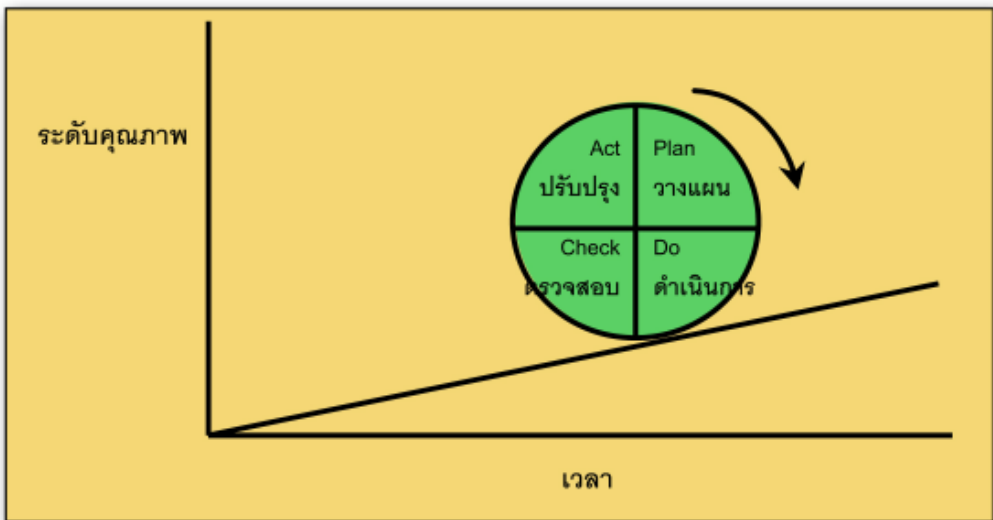
5. สร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้พนักงาน / ข้าราชการทำงานได้สะดวกสบายขึ้น เช่น มีเก้าอี้ โต๊ะที่เหมาะสม ช่วยให้มีทัศนคติที่ดีกับหน่วยงาน

วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อาทิ ความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรต้องมีการดำเนินวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- Plan การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
- Do ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
- Check การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- Act การปรับปรุง โดยอาศัยผลของการตรวจประเมิน การเรียนรู้ บังคับนำเข้าใหม่ ๆ ข้อกำหนดใหม่ ๆ รวมถึงความต้องการของผู้รับบริการ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม



รูปที่ 6 : วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

“โลกไม่เคยหยุดนิ่ง ดังนั้น องค์กรต้องเดินไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง”



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th