

การบริหารผลการปฏิบัติงานในกรอบของ Quality Management System

ฉวีทิพย์ ขุนประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม อ.ส.ท.

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือที่บางคนเรียกว่า Performance Management ซึ่งเป็นการทำให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของหน่วยงานและรวมถึงในระดับองค์กร

สำหรับ Quality Management System หรือระบบบริหารคุณภาพ ในที่นี้จะเป็นการพูดถึง ISO 9001 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบไปด้วย



1. กำหนดกระบวนการ

กำหนดกระบวนการ เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ ที่รวมถึงการวางแผนที่จะนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จใน ISO9001 **ระบุไว้ภายใน**

ข้อ 4.1 ข้อกำหนดทั่วไปที่กล่าวถึง กระบวนการที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ โดยกระบวนการที่จำเป็นนี้ ควรรวมถึงกระบวนการสำหรับกิจกรรมการจัดการต่างๆ การจัดหาทรัพยากร

การสร้างผลิตภัณฑ์ การวัดวิเคราะห์และการปรับปรุง หรือที่มักจะใช้ว่า กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

ข้อ 5.4.2 การวางแผนในระบบบริหารคุณภาพ มีการวางแผนในระบบบริหารคุณภาพเพื่อนำข้อกำหนดต่างๆ ที่ระบุไว้นำไปสู่การปฏิบัติจริง

2. กำหนดเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ เป้าหมายในระดับบุคคลจะต้องสนองตอบในระดับหน่วยงาน หรือกระบวนการ และเป้าหมายระดับหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในระดับองค์กร พุดง่าย ๆ ว่าเป้าหมายทั้ง 3 ระดับ จะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรถึงจะเกิดพลัง ใน ISO9001 **ระบุไว้ภายใน**

ข้อ 5.3 นโยบายคุณภาพที่เหมาะสมกับจุดประสงค์องค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร

ข้อ 5.4.1 วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ (เป้าหมาย) ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพในระดับหน่วยงาน (เป็นไปได้อย่างน้อยถึงระดับบุคคล) วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ และสามารถวัดได้ ให้นึกถึง KPI

3. ติดตาม เสริมแรง

การติดตาม เสริมแรง เป็นการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องคอยเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานมีแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จ หรือไม่ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายต้องคอยสอนแนะนำ (Coaching) และในขณะเดียวกัน ต้องมีการเสริมแรง ผลักดันขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระยะๆ ใน ISO 9001 **ระบุไว้ภายใน**

ข้อ 6.1 การจัดสรรทรัพยากร มีการจัดทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 6.2.1 บุคลากรต้องมีความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมทั้ง

ในด้านความรู้ การฝึกอบรม ทักษะ ประสบการณ์

ข้อ 6.2.2 ความสามารถ จิตสำนึกและการฝึกอบรม จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุถึงความสามารถที่จำเป็น

ข้อ 6.3 บัณฑิตพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาคาร พื้นที่ การปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ ระบบ IT เป็นต้น

ข้อ 6.4 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ ความร้อน แสง เสียง

ข้อ 8.1 การวัด วิเคราะห์ โดยมีการวางแผนเฝ้าติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์

ข้อ 8.2.3 การเฝ้าติดตามและการวัดกระบวนการ เพื่อให้เห็นแนวโน้มของการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ หรือไม่

ข้อ 8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

4. ประเมิน ทบทวน

ประเมิน ทบทวนผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือระดับบุคคล กับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันก็ควรที่จะประเมิน ทบทวน ชี้ดความสามารถของพนักงานด้วย พิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานที่เป็นทั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกับชี้ดความสามารถ (Competency) ใน ISO9001 ระบุไว้ภายใน

ข้อ 5.6.1 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (การประชุมที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติ ถ้าเป็นในระดับหน่วยงานก็อาจจะเป็นการทบทวนในระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน) ตามช่วงเวลาที่วางแผนไว้

ข้อ 5.6.2 ข้อมูลที่ต้องนำเข้าในการทบทวน สามารถพิจารณาจากการตอบกลับจากลูกค้า (Customer feedback) ซึ่งเป็นไปได้ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลการตรวจติดตาม (Internal audit)

ข้อ 5.6.3 ผลการทบทวน ต้องมีการตัดสินใจและปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการ ความต้องการด้านทรัพยากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐาน สภาพแวดล้อมและข้อมูล

ข้อ 6.2.1 บุคลากรต้องมีความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมทั้งในด้านความรู้ การฝึกอบรม ทักษะ ประสบการณ์

ข้อ 6.2.2 ความสามารถ จิตสำนึกและการฝึกอบรม จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุถึงความสามารถที่จำเป็น

ข้อ 8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

5. ให้รางวัล

ให้รางวัล ต้องมีการกำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจนในการให้รางวัล เพราะถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะจูงใจบุคลากร มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพิจารณาการให้รางวัลในหลักกว้างๆ จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สูงกว่าเป้าหมาย สอดคล้องกับเป้าหมายและต่ำกว่าเป้าหมาย สำหรับ ISO 9001 ไม่ได้ระบุเกี่ยวกับการให้รางวัล


6. พัฒนาต่อเนื่อง

พัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการยกระดับ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ชี้ดความสามารถของบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน ใน ISO 9001 ระบุไว้ภายใน

ข้อ 6.2.2 ความสามารถ จิตสำนึกและการฝึกอบรม จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุถึงความสามารถที่จำเป็น

ข้อ 8.5.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยพิจารณาจาก

- นโยบายคุณภาพ
- วัตถุประสงค์คุณภาพ
- ผลการตรวจติดตาม
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- การดำเนินการแก้ไขและป้องกัน
- การทบทวนของฝ่ายบริหาร หรือผู้บังคับบัญชา

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการง่ายมากเลย ถ้าเรานำกรอบของระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) ที่ทำกันอยู่โดยทั่วไปในรูปแบบของ ISO 9001 มาใช้ เพียงแต่ใน ISO 9001 ไม่ได้ระบุไว้ถึงเรื่องการให้รางวัล ประเด็นตรงนี้ องค์กรจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเข้าใจในบุคลากรของตัวเองว่าอะไรจะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุด ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน ลองพิจารณาดูครับ 



โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)			
A-10NB244P	หลักดำเนินการทางวินัยอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	27 มกราคม 2554	1600 /1900
A-10NO241P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	28 มกราคม 2554	1800 /2100
A-10NB242P	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	28 มกราคม 2554	1700 /2000
A-10NB243P	พูดโทรศัพท์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประทับใจ	29 มกราคม 2554	1800 /2100
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C-10CL068P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	12-14 มกราคม 2554	4300 /4900
C-10CL069P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	9-11 กุมภาพันธ์ 2554	4300 /4900
C-10CL070P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น รุ่นที่ 10	13-14 มกราคม 2554	2900 /3500
C-10CL071P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น รุ่นที่ 11	5-6 กุมภาพันธ์ 2554	2900 /3500
C-10CL072P	Auto CAD Part 1: Introduction and Concept	15-16 มกราคม 2554	2900 /3500
C-10CL067P	เทคนิคและการสร้างลูกเล่นต่างๆ ใน PowerPoint 2007	25 มกราคม 2554	1500 /1800
C-10CL073P	หันมาใช้ Excel จัดการฐานข้อมูลแทน Access กันดีกว่า	26-28 มกราคม 2554	4700 /5400
C-10CL074P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2 รุ่นที่ 10	26-27 มกราคม 2554	2900 /3500
C-10CL075P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2 รุ่นที่ 11	16-17 กุมภาพันธ์ 2554	2900 /3500
C-10CL076P	การออกแบบและสร้างระบบฐานข้อมูลด้วย Access Part I	29-30 มกราคม 2554	2900 /3500
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E-10NB061P	การติดตั้งและการเดินสายระบบไฟฟ้าอุตสาหกรรม	14-15 มกราคม 2554	2900 /3500
E-10NB062P	เทคนิคการเขียนแผนงานความปลอดภัยตามกฎหมายและตามระบบบริหารความปลอดภัย (มอก.18001 & OHSAS 18001)	20 มกราคม 2554	1600 /1900
E-10NB063P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้างาน	21-22 มกราคม 2554	3100 /3600
E-10NB064P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับเทคนิค	25-27 มกราคม 2554	4300 /4900
E-10NB065P	การจัดทำแผนป้องกันอัคคีภัยตามกฎหมายและแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินตามระบบ มอก.18001,OHSAS18001,ISO14001	28-29 มกราคม 2554	3600 /4100
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I-10CL087P	ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part II	13-14, 22-23, 29-30 มกราคม 2554	8600 /9600
I-10CL109P	การตีความและวิเคราะห์ใบรายงานผลการสอบเทียบ	11-12 มกราคม 2554	3100 /3700
I-10CL108P	Control Valve Sizing & Selection	14-15 มกราคม 2554	3400 /3900
I-10CL096P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตัมน้ำหนักมาตรฐาน รุ่น 169	15-16 มกราคม 2554	3600 /4100
I-10CL099P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001 : 2008 ข้อ 7.6 รุ่น 121	21-22 มกราคม 2554	3100 /3700
I-10CL104P	PID Tuning for Process Control Optimization	15-16 มกราคม 2554	3400 /3900
I-10CL105P	การสอบเทียบโต๊ะระดับ (Surface Plate) ด้วยระดับน้ำ	15-16 มกราคม 2554	3600 /4100
I-10CL103P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก รุ่น 152	22-23 มกราคม 2554	3600 /4100
I-10CL106P	การสอบเทียบ Chamber และ Water Bath	22-23 มกราคม 2554	3600 /4100
I-10CL110P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	22-23 มกราคม 2554	3400 /3900
I-10CL111P	Temperature Measuring Instrument Calibration	28-29 มกราคม 2554	3400 /3900
I-10CL107P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	29 มกราคม 2554	1800 /2300
กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)			
M-10CL113P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต (Poka Yoke)	20 มกราคม 2554	1600 /1900
M-10NO107P	การบริหารการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	21 มกราคม 2554	1600 /1900
M-10NO108P	การปรับปรุงสายการผลิตด้วยโปรแกรม ProModel Simulation ระดับเริ่มต้น	22-23 มกราคม 2554	4300 /4900
M-10CL109P	กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	25-26 มกราคม 2554	3100 /3700
M-10NO110P	หัวหน้าคลังสินค้ายุคใหม่ (Warehouse Management)	27 มกราคม 2554	1700 /2000
M-10NO112P	ระบบการผลิตแบบ Just In Time (ภาคปฏิบัติ)	29 มกราคม 2554	2000 /2500

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)			
P-10MP079P	การวิเคราะห์ Makigami : Roll Paper Analysis	20 มกราคม 2554	1900 / 2400
P-10NO080P	การบำรุงรักษาหม้อแปลงไฟฟ้า	22-23 มกราคม 2554	3400 / 3900
P-10MP081P	ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์บริหารจัดการวัสดุ อะไหล่ และสินค้าคงคลัง	22-23 มกราคม 2554	3200 / 3700
P-10MP082P	การวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรกลเชิงป้องกัน	22-23 มกราคม 2554	3400 / 3900
P-10MP083P	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย Why-Why, CE และ PM	26 มกราคม 2554	1900 / 2200
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q-10MP103P	การสร้างคุณภาพระดับ 6-ซิกมา (เลื่อนจาก 7 ต.ค.53)	13 มกราคม 2554	1800 / 2100
Q-10NO160P	กลวิธีทางสถิติ เพื่อการตรวจวัดและวิเคราะห์ข้อมูลตามมาตรฐาน ISO 9001:2008	26-27 มกราคม 2554	3100 / 3700
Q-10NO157P	การจัดทำระบบมาตรฐานเพื่อความปลอดภัยของอาหารตามมาตรฐาน GMP	28 มกราคม 2554	1600 / 1900
Q-10MP159P	QC Process Chart and Control Plan Workshop	31 มกราคม – 1 กุมภาพันธ์ 2554	3100 / 3700
Hot Issue / New Course			
A-10WN038D	เทคนิคการเป็นล่ามแบบมืออาชีพ (ภาษาญี่ปุ่น)	13-14 มกราคม 2554	3500 / 4000
A-10WN039D	Unlimited Potentials ดึงพลังศักยภาพที่แฝงอยู่ใน "ไร้ขีดจำกัด"	26-27 มกราคม 2554	3600 / 4100
A-10WN041D	The Power of Attitude	25 มกราคม 2554	1800 / 2100
A-10WN040D	ขายได้ต้องเก็บเงินได้ในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว	30 มกราคม 2554	1800 / 2100
C-10WN010D	สารพัดเทคนิคเพื่อการสร้างระบบงานด้วย Access อย่างมืออาชีพ	8-9 มกราคม 2554	3100 / 3600
E-10WN008D	การประเมินปัญหาสิ่งแวดล้อมร่วมกับการประเมินความเสี่ยง	22 มกราคม 2554	1500 / 1800
เรียนทางไกล (SANNO)			
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) นำหลักสูตรจากมหาวิทยาลัยซันโน (SANNO) ประเทศญี่ปุ่นที่หางานทำได้มากที่สุด มาพัฒนาและประยุกต์ใช้เป็นหลักสูตรการศึกษาทางไกลเป็นระบบที่ศึกษาด้วยตนเอง ไม่เสียเวลางาน ได้ฟังบรรยายจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ มีแบบประเมินผลด้วยแบบทดสอบที่เห็นผลได้จากหลักสูตร			
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นสูง	15-16 มกราคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	ทักษะหัวหน้างาน	23 มกราคม 2554	2000 / 2300
เรียนทางไกล	วิศวกรรมคุณค่า (VE)	30 มกราคม 2554	2000 / 2300
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นกลาง	12-13 กุมภาพันธ์ 2554	3000 / 3500

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81