

สู่ความเป็นเลิศด้านผู้นำ... เขาทำอย่างไร

ฐิติ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรมอ่าวไทย ส.ส.ท.

หลายองค์กรสนใจ ตั้งใจที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ หรือองค์กรในระดับ World Class

ฉบับนี้ขอพาท่านไปรู้จักวิธีการที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยมุ่งประเด็นไปที่ **"ความเป็นเลิศด้านผู้นำ"** ซึ่งเป็นข้อมูลจากผลการสำรวจของบริษัท เฮกกรุ๊ป

ผลการสำรวจของบริษัท เฮกกรุ๊ป ในช่วง 8 ปี โดยเริ่มมาตั้งแต่ปี 2548 จากองค์กรมากกว่า 2,200 แห่งทั่วโลก จาก 125 ประเทศ ในประเด็น บริษัทที่เป็นเลิศทางด้านความเป็นผู้นำ เขาทำอย่างไรกันบ้าง

ประเด็นที่สรุปได้ หรือปัจจัยความสำเร็จ มีด้วยกัน 7 ข้อ

1. การสร้างวัฒนธรรม
2. การคัดเลือกทีมงาน
3. การสื่อสาร

4. การดึงศักยภาพของทีมงาน
5. การพัฒนาทีมงาน
6. มองอนาคต
7. การจ่ายค่าตอบแทน

1. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และให้รางวัลในการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสร้างหน่วยธุรกิจใหม่ๆ

ในข้อนี้ถ้าจะพูดถึงในเชิงของการบริหาร เขามุ่งไปที่การบริหารนวัตกรรม และการบริหารงานข้ามสายงาน ทำ 2 เรื่องนี้ทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร



2. การคัดเลือกทีมงาน

การคัดเลือกทีมงาน หรือพนักงาน มีการวิเคราะห์ตำแหน่ง และบทบาทที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ในข้อนี้ แสดงว่าผู้บริหารต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถแปลงวิสัยทัศน์ ขอบเขตธุรกิจในอนาคต เป็นความรู้ที่จำเป็นขององค์กร เมื่อได้ความรู้ที่จำเป็นก็แปลงความรู้ที่จำเป็น เป็น Competency หลังจากนั้นจึงมากำหนดคุณสมบัติของทีมงานหรือพนักงานเพื่อใช้ในการคัดเลือก (Competency Based Recruitment)

3. การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการสื่อสารในเรื่องความต้องการของตลาด และการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ในข้อนี้เป็นไปได้เพื่อว่า...ให้พนักงานพนักงานเข้าใจ และตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรจะอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

4. การศึกษาค้นคว้าของทีมงาน

มีกลยุทธ์ในการพัฒนา จูงใจ และสนับสนุนให้ผู้นำในองค์กรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเอง เรื่องนี้ จะสอดคล้องกับองค์กรนวัตกรรม คือ ถ้าเมื่อไหร่ต้องการจะเป็นองค์กรนวัตกรรม หน้าทีขององค์กรหรือผู้นำองค์กร จะต้องสร้างบรรยากาศ วิธีการ ดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะมีหลักเชื่อกันว่าขีดความสามารถของคนเราไม่มีขีดจำกัด ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไหนจะดึงศักยภาพของพนักงานของตนเองออกมาใช้ให้เกิดมูลค่าได้มากกว่ากัน

5. การพัฒนาคู่มือ

มีการสนับสนุนให้พนักงานในทุกระดับขององค์กรได้มีโอกาสฝึกฝน และพัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ มีการเตรียมการพัฒนากลุ่มผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ด้วยการอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำผ่านเว็บไซต์ และในห้องเรียน มีระบบพี่เลี้ยง โดยผู้นำระดับสูงเป็นพี่เลี้ยง และคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานจริง

นอกจากนี้สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตนเอง ให้รางวัลพนักงานสำหรับความคิดใหม่ๆ ทางธุรกิจ

การพัฒนาทีมงาน บางองค์กรเขาใช้สูตร 10 20 70

10 คือ ใช้วิธีการพัฒนาศูนย์อบรมแบบ Class room 10%

20 คือ ใช้วิธีการพัฒนาแบบ Coaching 20%

70 คือ ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการปฏิบัติงานจริง 70%

6. มอบอนาคต

การมอบอนาคต องค์กรสนับสนุนให้ทีมงาน พนักงานใช้เวลามากขึ้นในการพูดคุยถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้า ไม่ใช่มองเฉพาะเรื่องขายสินค้า หรือบริการเท่านั้น แต่ต้องค้นหาวิธีการที่จะ

เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าด้วย คิดอย่างแตกต่างว่าสามารถมอบสิ่งใดให้กับตลาดได้บ้าง

จะทำงานนี้ได้คนในองค์กร และรวมถึงผู้นำจะต้องมีความรู้ ใน 2 ลักษณะ คือ การค้นหา (Discover) ความรู้ และการเผยแพร่กระจาย (Distribute) ความรู้

7. การจ่ายค่าตอบแทน

มีการจ่ายค่าตอบแทนโดยที่อิงจากผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Performance Based Pay) อีกทั้งยังมีการสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

การประเมินผลโดยอิงจากผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ยุติธรรมที่สุด โดยใช้ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องในการประเมินน้อยที่สุด

ถามว่า ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อน และมีงานแข่งขันสูงองค์กรควรจะปรับตัวอย่างไร ในงานวิจัยนี้ เขาบอกว่า บริษัทที่เป็นเลิศด้านผู้นำนั้นมีการทำอย่างนี้

- มีกระบวนการการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความสามารถในองค์กรอย่างแท้จริง
- สร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ระดับ
- สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง

ดร.มานะ โลหเตปานนท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทเฮย์กรุ๊ป ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์กรในประเทศไทยนั้นให้ความสำคัญกับการรักษาสมดุลระหว่างการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต และการรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไม่ต่างจากบริษัทที่เป็นเลิศทางด้านความเป็นผู้นำของโลกและของเอเชีย

ข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า องค์กรในประเทศไทย ในช่วงวิกฤติ องค์กรไทยมักจะให้ความสำคัญในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ โดยที่มองข้ามเรื่องการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต และการรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากการขาดภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ที่ถือเป็นหนึ่งในลักษณะความเป็นผู้นำของบริษัทที่เป็นเลิศทางด้านความเป็นผู้นำ

สร้างองค์กรเป็นเลิศทางด้านผู้นำ ถ้าดูประเด็นหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว ก็ไม่ได้มีอะไรแปลกใหม่ พูดย่างๆ ว่ามันก็เป็นเรื่องธรรมดา แต่ที่ไม่ธรรมดาก็คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจของแต่ละองค์กร กับผู้นำองค์กรต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

ความแตกต่างขององค์กรที่เป็นเลิศ กับยังไม่เป็นเลิศ อยู่ที่ไหน อ่านจบแล้วช่วยบอกที

ข้อมูลจาก <http://www.manager.co.th/BizChannel>

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)				
A15MP003P	พลังแห่งการทำงานเป็นทีม	2 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15LM011P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	3 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15LM004P	การสื่อสารที่เกิดประสิทธิผล	22 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15MP002P	การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพในที่ทำงาน	22 เมษายน 2558	3,000	3,500
A15LM012P	การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	23 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15LM014P	เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชา	24 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15NT008P	สุดยอดเทคนิคการวางแผนและปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จอย่างมืออาชีพ	25 เมษายน 2558	2,500	3,000
A15LM010P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	28 เมษายน 2558	4,700	5,500
A15MP005P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน	28 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15NT009P	สุดยอดเทคนิคการสื่อสารเพื่อการสั่งงานและติดตามงานอย่างมืออาชีพ	29 เมษายน 2558	2,500	3,000
A15MP006P	ต้อนรับและบริการอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ	30 เมษายน 2558	3,500	4,000
A15MP007P	การลดต้นทุนและลดความเสี่ยงเปล่าในสำนักงาน	30 เมษายน 2558	2,400	2,900
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)				
C15MP003P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel เบื้องต้น	2 เมษายน 2558	4,700	5,300
C15MP004P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับ 2	27 เมษายน 2558	4,700	5,300
กลุ่มวิชาพลังงานสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)				
E15WK001P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร	2 เมษายน 2558	4,700	5,500
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)				
I15TR001P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	2 เมษายน 2558	4,700	5,200
I15TR002P	ISO/IEC 17025 : Requirement	18 เมษายน 2558	4,600	5,100
I15TR003P	การตีความและวิเคราะห์ใบรายงานผลการสอบเทียบ	22 เมษายน 2558	4,700	5,200
I15TR004P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6	24 เมษายน 2558	4,200	4,900
I15TR005P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก	25 เมษายน 2558	5,000	5,600
I15TR006P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	25 เมษายน 2558	2,700	3,200
I15TR007P	การสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม	29 เมษายน 2558	5,000	5,600
กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)				
M15NM003P	การควบคุมกิจกรรมการผลิต: การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุม	23 เมษายน 2558	5,500	6,000
M15NM005P	Warehouse Management	23 เมษายน 2558	2,400	2,900
M15NM002P	การปรับตั้งเครื่องจักรอย่างรวดเร็วด้วยเทคนิค SMED	25 เมษายน 2558	3,000	3,600
M15NM004P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดุคงคลัง	28 เมษายน 2558	2,400	2,900
M15NM001P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต	29 เมษายน 2558	3,000	3,600
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาพิเศษ (P)				
P14NT097P	ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์จัดทำประวัติและวัด-ประเมินระบบซ่อมบำรุง	4 เมษายน 2558	4,500	5,000
P14NM120P	ระบบเชิงรุกบำรุงรักษา เครื่องจักรไร้ปัญหา	20 เมษายน 2558	3,000	3,500
P15NM005P	การถอดและประกอบตัลลึงลูกปืน ด้วยวิธีเหนี่ยวนำไฟฟ้า และ วิธีนัตไฮดรอลิกส์ (เชิงปฏิบัติ)	21 เมษายน 2558	3,000	3,600
P15NM004P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรกลที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น/น้ำมันไฮดรอลิก	22 เมษายน 2558	2,400	2,900
P15NM003P	การบำรุงรักษาหม้อแปลงไฟฟ้า	24 เมษายน 2558	4,700	5,500
P14NT087P	กลยุทธ์การจัดทำมาตรฐาน 5ส เพิ่มผลิตภาพ	25 เมษายน 2558	2,400	2,900

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
P15NM002P	การบำรุงรักษามอเตอร์	25 เมษายน 2558	4,700	5,500
P15NT001P	ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์บริหารระบบวัสดุอะไหล่ซ่อมบำรุง	25 เมษายน 2558	4,500	5,000
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)				
Q14TD170P	การวิเคราะห์ระบบการวัด : Measurement System Analysis (MSA 4 th Edition)	3 เมษายน 2558	4,500	5,000
Q15TD001P	การรวมระบบ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 เป็นหนึ่งเดียว	23 เมษายน 2558	4,500	5,000
หลักสูตรพิเศษ (K)				
K15YW001S	Autonomous Maintenance and Shop floor Implementation	25 เมษายน 2558	4,200	5,200
K15YW008S	Improvement Phase : Taguchi DOE	19 เมษายน 2558	4,400	5,400
Hot Issue / New Course				
A15NB001D	การสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับงานบริการ	1 เมษายน 2558	3,000	3,600
A15NB003D	ปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจด้วยบัญชีต้นทุนการไหลของวัสดุ	2 เมษายน 2558	3,000	3,600
M15KB002D	การกำหนดขนาดรุ่นการสั่งที่ประหยัดและการกำหนดสต็อกปลอดภัยในการบริหารพัสดุคงคลัง	2 เมษายน 2558	6,000	7,000
Q15KB001D	การเตรียมความพร้อมสู่ ISO 9001:2015	9 เมษายน 2558	2,500	3,000
E15CK001E	ผู้ควบคุมระบบบำบัดมลพิษน้ำ	20 เมษายน 2558	7,200	8,400
A15CK005D	เขียนอีเมลภาษาอังกฤษได้ในวันเดียว (ภาคปฏิบัติ)	21 เมษายน 2558	3,000	3,600
A15TM006D	ผู้นำ 4 ทิศ...ศาสตร์แห่งการพัฒนาตนเองและทีมงาน สู่ความสำเร็จในงานและชีวิต	22 เมษายน 2558	3,500	4,200
A15PH002D	สนุก สุข ด้วย Kaizen : เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างเห็นอั้น มุ่งสู่องค์กรนวัตกรรมบุคคลสร้างสรรค์ด้วย Kaizen	23 เมษายน 2558	6,500	7,500
A15NB004D	ธุรกิจครอบครัวก้าวอย่างไร ก้าวให้ไกลเกินรุ่นที่ 3	24 เมษายน 2558	3,000	3,600
P15KB001D	5ส ง่ายๆ สไตล์ ส.ส.ท.	24 เมษายน 2558	5,000	5,500
E15CK002E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบการจัดการมลพิษทางอุตสาหกรรม	29 เมษายน 2558	3,500	4,200
Sanno				
P15NT001S	การบำรุงรักษาทีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม(TPM)	4 เมษายน 2558	2,700	3,200
A15NT002S	การวิเคราะห์งาน จิตวิทยาสั่งงาน และการติดตามงาน	22 เมษายน 2558	2,400	2,900
A15NT001S	การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน	25 เมษายน 2558	2,400	2,900
P14NT019S	Practical Autonomous Maintenance	29 เมษายน 2558	3,000	3,500

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม โทรศัพท์ 0 2717 3000-29 ต่อ 81 หรือ www.tpif.or.th