

# คู่มือหัวหน้างาน: คู่มือครูวิชาการกิจ



**คู่มือครู**

# **คู่มือหัวหน้างาน: คู่มือครูวิชาธุรกิจ**

***In Charge***



Gordon P. Rabey      เขียน  
ธีรจิต      บุรุษพัฒน์      แปล

กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มพัฒนาสื่อเทคโนโลยี  
วันที่.../...เดือน.../...พ.ศ. ๕๕

## **In Charge**

**Copyright** © 1983 by Gordon P. Rabey

หนังสือแปล

อันดับที่ ๑๔๐

สาขาธุรกิจ

ลิขสิทธิ์เป็นของกระทรวงศึกษาธิการ

กรมวิชาการจัดพิมพ์เป็นภาษาไทย พ.ศ. ๒๕๔๑

พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง พ.ศ. ๒๕๔๑

จำนวนพิมพ์ ๑๕,๐๐๐ เล่ม

ISBN 974-268-5819



### **ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ**

ราบี, กอร์ดอน พี.

คู่มือหัวหน้างาน = In Charge/ราบี, กอร์ดอน พี; แปลโดย อีรจิต  
บุรุษพัฒน์. -- กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ, ๒๕๔๑  
๑๐๘ หน้า.

๑. การบริหารงานบุคคล. I อีรจิต บุรุษพัฒน์, ผู้แปล. II ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 974-268-5819



หนังสือเรื่อง **คู่มือหัวหน้างาน : คู่มือครูวิชาชีพ เล่มนี้** แปลมาจากหนังสือภาษาอังกฤษชื่อ *In Charge* ของ *Gordon P. Rabey* เป็นหนังสือที่ให้เนื้อหาสาระความรู้เกี่ยวกับหลักการสำคัญ ๆ ที่ผู้บริหารควรเรียนรู้และยึดถือในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีและเป็นระบบ สาระเช่นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการเรียนการสอนวิชาชีพได้เป็นอย่างดี จึงได้มอบหมายให้นางธีรจิต บุรุษพัฒน์ เป็นผู้แปล และเสนอกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งนางบุบผา ฤๅษณามระ เป็นผู้ตรวจขึ้นต้นและขึ้นสุดท้าย และกรมวิชาการพิจารณาจัดพิมพ์เป็นหนังสือคู่มือสำหรับครูในวิชาชีพ ระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป

กรมวิชาการขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหนังสือเล่มนี้มา ณ โอกาสนี้

(นายพยุงศักดิ์ จันทะสรินทร์)

อธิบดีกรมวิชาการ



## คำนำของผู้อ่าน

การเป็นหัวหน้างานไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การต้องทำงานหนักเพื่อที่จะได้มีความรู้และความชำนาญที่จำเป็นสูงพอที่จะทำงานได้เป็นอย่างดี

หัวหน้างานใหม่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุดเท่าที่เดียว ท่านก็เช่นเดียวกับหัวหน้างานคนก่อน ๆ ที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ และได้รับการบอกกล่าวว่า “ขณะนี้คุณเป็นหัวหน้างานแล้ว คุณมีภาระหน้าที่ตามตำแหน่ง ในไม่ช้าคุณจะต้องทำงานตามหน้าที่ และถ้าเป็นไปได้เราจะส่งคุณไปอบรม ขอให้โชคดี”

หลายสัปดาห์ต่อมา ท่านเรียนรู้ว่าท่านกำลังได้รับการประเมิน ไม่ใช่จากสิ่งที่ท่านลงมือทำ แม้ว่าท่านจะทำงานหนักเพียงใดก็ตาม แต่ท่านจะได้รับการประเมินจากงานที่หน่วยงานของท่านรับผิดชอบ และในทางกลับกัน หน่วยงานของท่านหวังให้ท่านวางแผน จัดระเบียบงาน เป็นผู้นำควบคุมการทำงานและการสื่อสาร ทั้งกับภายในและภายนอกหน่วยงานและพวกเขาจะสนองตอบต่อการปฏิบัติของท่าน

หนังสือคู่มือเล่มนี้เขียนขึ้นเพื่อให้ท่านสามารถเผชิญกับความท้าทายที่มาพร้อมกับตำแหน่งใหม่

จี.พี.อาร์.

## สารบัญ

|          |                                                |    |
|----------|------------------------------------------------|----|
| <b>❶</b> | <b>ท่านและงานของท่าน</b>                       | 1  |
| <b>❷</b> | <b>การวางแผนและการจัดระเบียบการทำงาน</b>       | 17 |
| <b>❸</b> | <b>การดำเนินงาน</b>                            | 27 |
|          | 1. การมอบหมายงาน                               | 27 |
|          | 2. การจัดลำดับงาน                              | 30 |
|          | 3. การควบคุมงาน                                | 31 |
|          | 4. การปรับปรุงวิธีการทำงาน                     | 41 |
|          | 5. การบันทึกข้อมูลและการรายงาน                 | 41 |
| <b>❹</b> | <b>การพัฒนาทีมงาน</b>                          | 47 |
|          | 1. การฝึกอบรม                                  | 47 |
|          | 1.1 การสรรหาพนักงานและฝึกอบรมพนักงานใหม่       | 47 |
|          | 1.2 การฝึกทักษะ                                | 52 |
|          | 1.3 การพัฒนาพนักงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า   | 63 |
|          | 2. พนักงาน                                     | 66 |
|          | 2.1 อะไรทำให้คนเราทำงานได้ดี                   | 66 |
|          | 2.2 การแนะนำงานหรือการสั่งการ                  | 68 |
|          | 2.3 การดำเนินการกับข้อร้องเรียนและการร้องทุกข์ | 69 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 2.4 การรักษาวินัย               | 72 |
| 2.5 พนักงานที่มาจากต่างวัฒนธรรม | 74 |
| 2.6 การสื่อสาร                  | 75 |
| 2.7 การบริหารความเปลี่ยนแปลง    | 78 |

## **ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน** 83

## **การพัฒนาตนเอง** 89

|                     |    |
|---------------------|----|
| 1. การปรับปรุงตนเอง | 89 |
| 2. เจ้านายหรือผู้นำ | 90 |
| 3. การบริหารเวลา    | 92 |
| 4. การตัดสินใจ      | 93 |

## **บทสรุป** 95



## กำหนดและงานของหัวหน้า

**ท**่านได้รับการสนับสนุนและมอบหมายให้เป็นหัวหน้างาน เพราะฝ่ายบริหารเห็นว่าท่านมีศักยภาพ งานของท่านมีคุณค่า และท่านสามารถรับผิดชอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ ตำแหน่งใหม่ของท่านอาจจะเรียกว่า หัวหน้าส่วน ผู้นำกลุ่ม หัวหน้าคนงาน หัวหน้างาน หรืออาจจะมีชื่อเรียกอื่นนอกเหนือจากนี้ แต่ไม่ว่าท่านจะมีชื่อตำแหน่งว่าอย่างไร คู่มือเล่มนี้จะเรียกท่านว่า **หัวหน้างาน** ซึ่งมีความหมายว่าท่านกำลังรับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนการควบคุมการทำงาน ของพนักงานในหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ และมีหน้าที่ที่จะต้องทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ฝ่ายบริหารได้วางไว้แต่เดิม

ท่านในฐานะหัวหน้างาน



มีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะ



ปฏิบัติงาน

ปัจจุบันในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน งานของท่านเปลี่ยนแปลง



บริษัทไม่ได้จ้างท่านให้มาทำงานด้วยตัวเองอีกต่อไป แต่ให้มาเป็นผู้  
ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

นับจากจุดเริ่มต้น ทั้งท่านและผู้บังคับบัญชาของท่านจะต้องเข้าใจ  
อย่างถ่องแท้ถึงความรับผิดชอบที่ท่านมีต่องานและพนักงาน รวมทั้งอำนาจ  
บังคับบัญชาตามความเป็นจริง

**ภาระหน้าที่** คือ สิ่งที่ท่านจะต้องทำและถือว่าเป็นความรับผิดชอบ  
ของท่าน รวมไปถึงผลงานที่ควรจะได้ ไม่เพียงการผลิตหรือประสิทธิภาพ  
งานเท่านั้น แต่รวมไปถึงงาน เช่น การควบคุมสินค้าคงคลัง การว่าจ้าง  
คนงาน การดูแลสำนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และการดำเนินงานโดย  
ปราศจากความเสี่ยง

**อำนาจบังคับบัญชา** คือ อำนาจในส่วนที่ผู้จัดการมอบให้ท่าน เพื่อ  
ที่จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ อำนาจบังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการ  
จัดซื้อและสั่งจ่ายภายในวงเงินที่กำหนดโดยไม่ต้องขออนุมัติ หรืออำนาจ  
ที่จะลงโทษพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น เพราะหากปราศจาก  
อำนาจบังคับบัญชา ท่านจะเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพไม่ได้

ภาระหน้าที่และอำนาจบังคับบัญชา มีความแตกต่างกันไปในแต่ละ  
องค์กร แต่โดยรวมแล้วหัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบในเรื่องต่อไปนี้

**การวางแผน** วางแผนการทำงานและตัดสินใจว่าจะลงมือ  
ปฏิบัติอย่างไร เมื่อใด ที่ไหน และโดยผู้ใด จึงจะ  
ได้ผลดีที่สุด

**การจัดองค์กร** จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ บุคลากร เวลา เครื่องมือเครื่องใช้ หรือวัตถุดิบ เพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จทันเวลา

**การเป็นผู้นำ** ทำหน้าที่เป็นผู้นำให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างสุดความสามารถ

**การควบคุม** ควบคุมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ คล่องตัว เช่น ควบคุมเรื่องการผลิต การเดินของงาน และผลงาน มาตรฐานของคุณภาพ ความสูญเสีย หรือสินค้าเสีย การบำรุงรักษาเครื่องจักร การฝึก อบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานภายในงบประมาณ ที่ได้รับ

**การสื่อสาร** สื่อสารเพื่อให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องได้รู้ มิใช่เฉพาะแต่ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่รวมไปถึงเหตุการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องสื่อสารด้วย คือ ผู้จัดการ หัวหน้างานคนอื่น ๆ พนักงานในหน่วยงาน และบางครั้งอาจรวมถึงนักวิชาการ ผู้ชำนาญการ

หน้าที่ดังกล่าวนี้ คือ เกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของท่าน ในฐานะที่เป็นผู้นำของทีมงาน ท่านจะต้องเกี่ยวข้องไม่แต่เพียงการบริหาร งานและการบริหารคนเท่านั้น แต่รวมทั้งการบริหารให้งานของพนักงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยใช้อำนาจการบังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย





● เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

งานของท่านมีขอบเขตค่อนข้างแน่นอนชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงมากนักในแต่ละวัน นอกเหนือจากนี้ท่านยังต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ อาทิ

- ลำดับความสำคัญของงาน
- นโยบาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน
- ค่าใช้จ่าย หรือกระบวนการชำระเงิน
- รายละเอียดในการผลิต หรือการปฏิบัติงาน
- วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุม
- ข้อตกลงในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแรงงาน
- วิธีแนะนำงานและฝึกอบรมให้แก่พนักงานใหม่
- วิธีฝึกอบรมและทบทวนทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- วิธีดำเนินการกับข้อร้องทุกข์และคำบ่นของพนักงาน

- วิธีดำเนินการทางวินัย
- วิธีป้องกันอุบัติเหตุ และรักษาสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย
- วิธีประสานงานและทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- วิธีประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

ในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน ท่านจะต้องรู้อย่างชัดเจนว่า ทุกคนคาดหวังอะไรจากท่านงานของท่านเป็นงานสำคัญ และท่านต้องมีความรับผิดชอบต่อเรื่องต่างๆ มากมายกับบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน บุคคลต่างๆ ที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ พนักงาน ฝ่ายบริหาร และหัวหน้างานคนอื่น ๆ

#### **พนักงานคาดหวังว่าท่านจะให้**

- แนวทางการทำงานและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งระบุวันที่ต้องการด้วย
- การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรม
- การฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานในปัจจุบัน และเพื่อเตรียมที่จะก้าวหน้าต่อไป
- เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม
- เงื่อนไขหรือสภาพการทำงานที่ดี
- ทางเดินของงานที่สม่ำเสมอ
- การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี และมองเห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความรู้สึก ความคิด และความต้องการเป็นของตนเอง
- การส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้ความพยายาม
- การคุ้มครองให้พ้นจากความเสี่ยงและอันตรายต่างๆ
- เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน

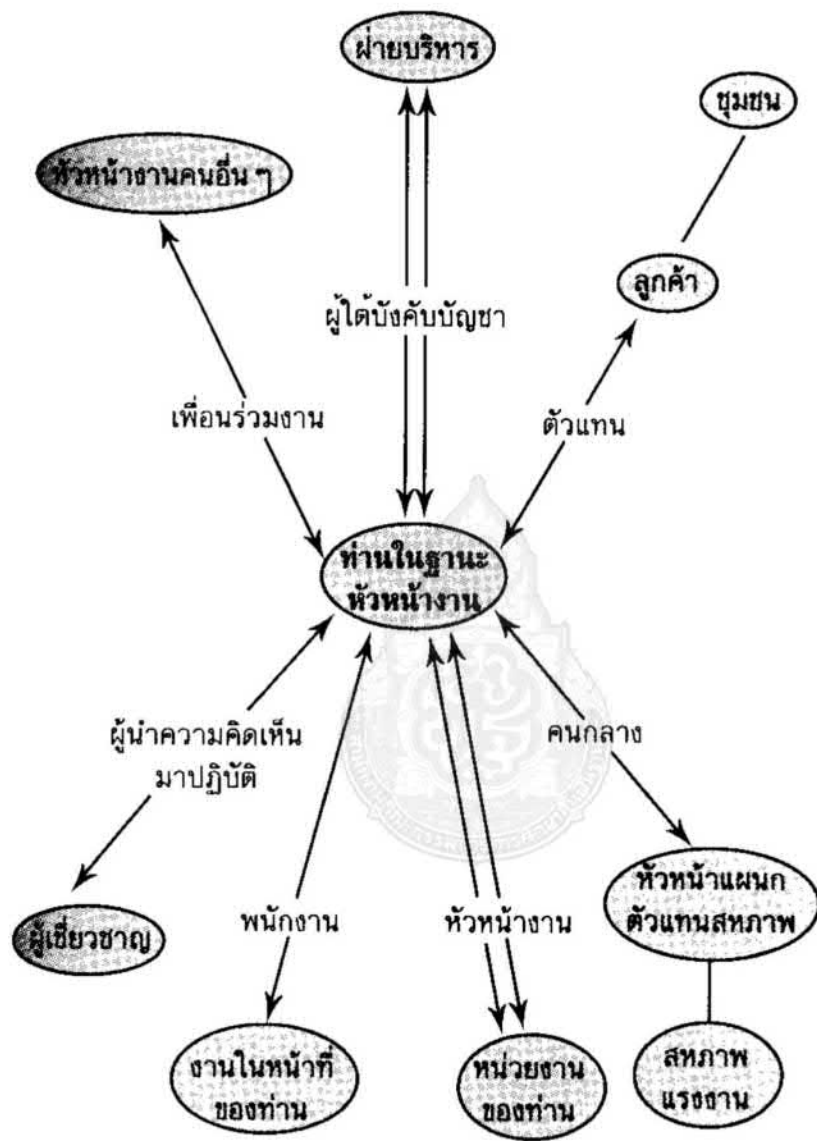
### **ฝ่ายบริหารคาดหวังว่าท่านจะ**

- มีผลการทำงานเป็นทีมที่ดี
- ทำงานบรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณไม่เกินกว่าที่ได้รับ
- เป็นผู้มีความขยัน ก้าวล้ำใจ และวินัย
- มีความภักดี (มองความคิดเห็นของฝ่ายบริหารอย่างยุติธรรม)
- ให้คำแนะนำและคำเตือน
- ควบคุมการสูญเปล่า (ในเรื่องของเวลา สถานที่ อำนาจ วัสดุดิบ)

### **หัวหน้างานคนอื่น ๆ คาดหวังว่าท่านจะ**

- ให้ความร่วมมือ
- ปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นของท่านอย่างดี และตรงตามกำหนดเวลา

ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างาน ท่านต้องมีบทบาทสำคัญที่จะต้องแสดงต่อบุคคลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม บทบาทที่ท่านแสดงนี้จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านมีต่อพวกเขา ตามที่ได้แสดงไว้ดังนี้



สำหรับพนักงาน ท่านคือตัวแทนของฝ่ายบริหาร และในสายตา  
ของฝ่ายบริหาร ท่านคือผู้ประสานระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ดังนั้น  
ท่านต้องพูดและแสดงบทบาทตามอำนาจบังคับบัญชาตามตำแหน่งงาน  
ของท่าน ความสำเร็จส่วนใหญ่ของท่านในตำแหน่งหัวหน้านั้นขึ้นอยู่กับท่าน  
ทำหน้าที่นี้ได้ดีเพียงใด

ดังนั้น ท่านจึงควรสอบถามจากผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง  
เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิด ท่านและผู้บังคับบัญชาควรร่วมกันเขียนคำ  
บรรยายลักษณะงานและมีสำเนาคนละชุด ซึ่งมีแนวการจัดทำดังนี้



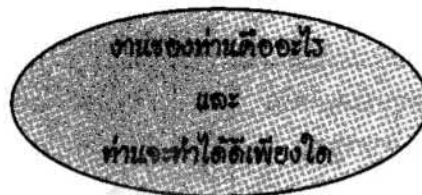
## ชื่อตำแหน่ง

1. ผู้บังคับบัญชาของท่าน
2. พนักงานในบังคับบัญชา
3. ท่านมีความรับผิดชอบต่อผู้ใดอีกบ้าง
4. ก                      ข

| งานหลัก | วัตถุประสงค์หรือ<br>มาตรฐาน<br>การทำงานแต่ละงาน | ข้อมูลเพื่อการ<br>ควบคุมงาน<br>แต่ละงาน | อำนาจการ<br>สั่งการ<br>หรืออนุมัติ |
|---------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
|         |                                                 |                                         |                                    |

5. รายงานพิเศษต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่ต้องจัด และจำนวนครั้ง

สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้นท่านและผู้บังคับบัญชาของท่านควรร่วมทบทวนทำเนียบหน้าที่การงานทุก ๆ 3 เดือน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านยังถูกต้องและสมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้คุณรู้อย่างชัดเจนตลอดเวลาว่า



ในจุดนี้ไม่ควรจะมีความลังเลใจหรือคลุมเครือ ถ้าท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับทำเนียบหน้าที่การงาน ควรจะรีบสอบถามผู้บังคับบัญชาของท่านทันที เพราะหากท่านไม่รู้ว่าท่านจะต้องทำอะไร ท่านจะประสบความยุ่งยากในการรับภาระหน้าที่

หลักสำคัญในเรื่องนี้คือ พนักงานมีสิทธิที่จะได้รู้เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้ประเมินงานที่เขาทำ

องค์ประกอบสำคัญของงาน คือ

- วัตถุประสงค์
- แผนงาน
- วิธีปฏิบัติงาน
- การควบคุม

หลังจากสำคัญคือ ทุกองค์ประกอบจะต้องไม่มีความไม่แน่นอน

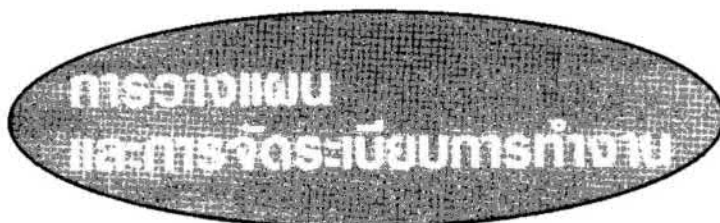
\*\*\*\*\*











**ก** การวางแผน หมายถึง การมองไปสู่อนาคตและเตรียมตัว  
สำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนคือการคิด  
ล่วงหน้าว่าจะทำงานใด เรียกว่าเป็นความพยายามที่จะตอบคำถาม 3  
ประการ ต่อไปนี้

- เราจะทำงานอะไร
- เราคาดว่าจะได้รับผลอะไร
- อะไรคือวิธีที่ดีที่สุด

ซึ่งทั้ง 3 ข้อนี้จะต้องเกี่ยวข้องกับอนาคต คน และการลงมือปฏิบัติ  
พนักงานคาดหวังว่าจะต้องทำงานตามแผนที่วางไว้โดยหัวหน้างาน และได้รับ  
การกำกับให้เป็นไปตามแผนนั้น แต่เป็นที่เข้าใจกันว่าอาจมีการปรับเปลี่ยน  
ได้ตามความจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงก็ได้

การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว และหากมีการวางแผนงานที่ทำงานในส่วนที่เหลือน่าจะง่ายขึ้น งานการวางแผนไม่ใช่งานที่จะทำเพียงครั้งเดียว สถานการณ์ต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงเมื่อใดก็ได้ จึงต้องมีการทบทวนแผนงานอยู่เสมอๆ อาจจะเป็นทุกสัปดาห์ ทุกวัน หรือทุกชั่วโมงก็ได้ หัวหน้างานที่ดีจะต้องสามารถประสานงานที่ต้องใช้สมองและใช้แรงกายได้อย่างสอดคล้องกัน และจะต้องแบ่งเวลาไว้สำหรับการวางแผนงานด้วย

**วิธีวางแผนการทำงาน** ขึ้นอยู่กับงานที่จะต้องทำให้สำเร็จ องค์ประกอบต่อไปนี้จะช่วยในการวางแผน

1. **วัตถุประสงค์** หมายความว่า รู้ว่าจะต้องทำอะไร เมื่อใด มาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือการผลิตคืออะไรที่ได้มาตรฐาน อะไรคือตัวแปรที่มีความสำคัญที่จะขาดเสียมิได้มีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ต้องเฉพาะเจาะจง ทำท่าย สามารถบรรลุได้ และวัดผลได้

## 2. **ทรัพยากรต่างๆ**

(ก) คน ท่านต้องรู้ถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนในกลุ่มงานของท่าน และรู้ว่าเขาจะอยู่ปฏิบัติงานได้ในเวลาที่ท่านกำหนดไว้ในแผนหรือไม่

(ข) **เครื่องมือ เครื่องใช้ และวัสดุ** ทุกอย่างจะต้องมีอยู่พร้อมเมื่อจำเป็นต้องใช้งานหรือไม่ ถ้าเกิดกรณีจำเป็นท่านสามารถจะหามาทดแทนหรือเพิ่มเติมได้หรือไม่ มีการบำรุงเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ หรือไม่

(ค) *อำนาจตามหน้าที่* ท่านจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบเป็นกรณีพิเศษอื่นใดอีกหรือไม่

**3. ทางเดินของงาน** ท่านต้องรู้ว่าจะงานที่ทำมาจากจุดใด และจะไปยังจุดใดต่อไป งานของท่านเกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานอื่นอย่างไร ท่านสามารถจะกำหนดแผนงานเพื่อให้ทุกคนทำงานที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของตนอย่างเต็มที่ และเพื่อว่าจะได้ไม่มีการติดขัด หรือเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น

**4. การควบคุม** งานนี้จำเป็นจะต้องควบคุมจุดใดบ้าง อาทิ เวลา ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ หรืออื่นๆ งาน ณ จุดใดที่จำเป็นจะต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ท่านจะสามารถกำหนดระบบการควบคุมและรักษาการควบคุมนั้นได้อย่างไร

**5. การวางแผนรองรับกรณีฉุกเฉิน** กำหนดเวลาของงานบางอย่างจะต้องวางไว้ตายตัว ในขณะที่งานอื่นๆ อาจจะแตกต่างออกไป ถ้าเกิดกรณีจำเป็น มีงานใดบ้างที่สามารถจะเลื่อนระยะเวลาออกไปได้ และเลื่อนไปได้นานเท่าใด งานใดที่สำคัญต้องทำเป็นอันดับแรก ถ้าหากท่านไม่อยู่จะมีผลอะไร พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไปได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงานที่สำคัญหรือไม่

สำหรับงานชิ้นเล็ก หรืองานประจำวัน การวางแผนงานของท่านจะมีรูปแบบง่าย ๆ และท่านเพียงแต่ปฏิบัติไปตามแผนที่วางไว้ แต่สำหรับโครงการพิเศษหรืองานใหญ่ ๆ ท่านอาจจะต้องเตรียมร่างแผนงาน ซึ่งแสดงขั้นตอนตามลำดับ รวมทั้งแสดงข้อมูลดังต่อไปนี้

| (ก)<br>งานและระยะเวลา | (ข)<br>ผู้ปฏิบัติ | (ค)<br>โรงงาน เครื่องมือ<br>หรือวัสดุที่จำเป็น | (ง)<br>การดำเนินการที่<br>จำเป็นเพื่อให้ (ข)<br>และ (ค) มีความ<br>พร้อม |
|-----------------------|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                       |                   |                                                |                                                                         |

การระบุลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติจะเป็นประโยชน์ แต่ท่านควรมีการทบทวนลำดับที่วางไว้เสมอๆ เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลง ได้ ท่านจำเป็นต้องวางแผนเตรียมทางเลือกปฏิบัติไว้หรือไม่ ท่านจะต้องวางแผนการทำงานในหน่วยงานของท่าน แต่ท่านไม่สามารถจะทำโดยเอกเทศ ท่านจะต้องรู้ว่าหน่วยงานอื่นๆ ทำอะไร งานของหน่วยงาน เหล่านั้นมีผลกระทบกับแผนงานของท่านอย่างไร ท่านควรปรึกษาเรื่องนี้ กับผู้จัดการเพื่อจะได้รู้ว่าจะประสานกับกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นส่วนหนึ่งได้อย่างไร เรื่องกำหนดเวลามีความสำคัญอย่างไร จะมีหน่วยงานอื่นต้องการใช้โรงงานหรือเครื่องมือเครื่องใช้ในเวลาเดียวกับท่านหรือไม่ ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้มีอะไรบ้าง มีเงื่อนไขพิเศษอะไรบ้าง ที่ท่านควรรู้

ท่านควรทราบด้วยว่างานของหัวหน้างานคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านกำลังวางแผนจะทำคืออะไร และเขาก็ควรจะารู้เกี่ยวกับแผนงานของท่านด้วยเช่นกัน พนักงานในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจว่าท่านคือผู้รับผิดชอบวางแผนทั้งหมด และหวังว่างานที่ท่านวางแผนจะราบรื่น ปราศจากวิกฤตการณ์ การสูญเสีย อุบัติเหตุ หรือความยุ่งยากใด ๆ

ท่านต้องให้เวลากับการวางแผน เพราะจะช่วยทำให้ประหยัดเวลาและงบประมาณ ไม่ควรรีบร้อนลงมือทำจนกว่าท่านจะคิดถึงผลที่อาจเกิดตามมาเสียก่อน อย่าให้แรงกดดันของปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้ามาบดบังวัตถุประสงค์ที่แท้จริง เพราะนี่คืออันตรายที่จะมาถึงได้ มีผู้เปรียบเปรยไว้ว่าเหมือนเมื่อท่านคุกเข่าอยู่หน้าเหล่าจระเข้ ออกจะเป็นเรื่องยากที่จะจำได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของท่าน คือสูบน้ำออกจากบ่อ

แผนงานจะล้มเหลว ถ้า

- ขาดความเข้าใจปัญหาหรือวัตถุประสงค์
- มีเวลาวางแผนไม่เพียงพอ ซึ่งนำไปสู่การลงมือทำเพียงเพื่อให้เสร็จ
- มิได้ไตร่ตรองทางเลือกต่าง ๆ มากพอ
- ไม่สามารถป้อนข้อมูลให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง
- เข้าใจผิด พิจารณาผิด เลือกเวลาไม่เหมาะสม
- ระบบการควบคุมบกพร่อง

วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งในการวางแผนส่วนมากที่ท่านต้องมีคือ *เพิ่มประสิทธิภาพ* ซึ่งมีความหมายลึกซึ้งกว่าการผลิต คือหมายถึงการได้รับผลกำไรจากการลงทุน อัตราส่วนระหว่างการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ คน



เครื่องมือ เครื่องใช้ และอื่นๆ กับผลงานที่ผลิตออกมา สิ่งเหล่านี้คือเป้าหมายที่สำคัญไม่เพียงเฉพาะองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ แต่ยังมีความสำคัญสำหรับเศรษฐกิจของประเทศชาติอีกด้วย

### **การจัดองค์กร**

**การจัดองค์กร** หมายความว่า เป็นการสร้างเครือข่ายของสัมพันธ์ภาพที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- งานแต่ละงานที่พนักงานคนหนึ่งจะต้องทำ ควรมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แน่นนอน (เรียกว่ามีเอกภาพในการสั่งการ)
- หัวหน้างานไม่ควรรับผิดชอบพนักงานในจำนวนที่มากเกินไปจนกว่าที่เขาจะสามารถควบคุมดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เรียกว่ามีขอบเขตของการควบคุม)
- จัดงานที่สัมพันธ์กันเป็นหมวดๆ และมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบคนละหมวด
- มอบหมายความรับผิดชอบไปยังพนักงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน
- หัวหน้างานไม่ควรเป็นเพียงทางผ่าน เมื่อมีคำสั่งและข้อมูลต่างๆ ส่งมายังพนักงาน
- การดำหนิพนักงาน ควรพูดเป็นการส่วนตัวสองต่อสอง
- ควรมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ และให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่พนักงานผู้ปฏิบัติเพื่อให้เขาสามารถรักษาคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพงานได้ด้วยตนเอง

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นบางประการสำหรับงานที่ดี นอกจากนี้องค์กรยังจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรอื่น ๆ อาทิเช่น

- วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่พร้อมเมื่อต้องการ
- มีการรักษาความปลอดภัยอย่างดี
- ขั้นตอนงานไม่ติดขัด
- มีการสูญเสียน้อยที่สุด
- มีการใช้เวลาไปอย่างเหมาะสม

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรจะใช้ทรัพยากรทุกประเภทไปเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ท่านควรจะรู้ว่า แม้ว่าจะมีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ ซึ่งแสดงขอบเขตอำนาจ แสดงหน้าที่ของสายงานทั้งด้านปฏิบัติการและด้านสนับสนุนแล้วก็ตาม ยังจะต้องมีองค์กรแฝง หรือเขตอิทธิพลอยู่ภายในองค์กรอีกด้วย

**องค์กรแฝง** เป็นอำนาจหรืออิทธิพลที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากบุคลิภาพมากกว่าจะเป็นด้วยตำแหน่งงานของบุคคลเหล่านั้น และมักพบว่าบุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าผู้ที่ได้อำนาจจากการแต่งตั้ง ภาวะผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การสื่อสารจะเป็นไปในลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และการสื่อสารจะเป็นไปในลักษณะปากต่อปาก

*ภาระของการบริหาร คือทำให้องค์กรดำเนินงานต่อไป*

### **งบประมาณ**

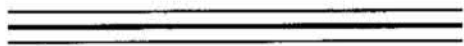
ท่านจะต้องดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ งบประมาณ คือ การกำหนดแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีโดยจำแนกออกเป็นโครงการต่างๆ ตามประเภทของกิจกรรม แสดงจำนวนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือในแต่ละปี ซึ่งมักจะแสดงเป็นจำนวนเงิน แต่จะอ้างถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ หรือคน เป็นการกำหนดขอบเขตของทรัพยากรต่างๆ ที่ท่านจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

\* \* \* \* \*









## 1. การมอบหมายงาน

**ห** ัวหน้างานส่วนมากทำงานที่ตนดูแลรับผิดชอบในปัจจุบันได้ดี แต่กลับพบว่าการมอบหมายงานให้แก่พนักงานเป็นเรื่องที่ยากที่สุด หัวหน้างานไม่ได้ถูกจ้างมาให้ทำงานเอง แต่เขาคือผู้ที่ทำให้งานสำเร็จได้โดยบุคคลอื่น ดังนั้นเขาจึงต้องมีความสามารถในการมอบหมายให้เป็น

**ขั้นตอนการมอบหมายงานมี 2 ขั้นตอน ดังนี้**

**ขั้น 1** ต้องรู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถและเหมาะสมกับงานประเภทใด

**ขั้น 2** ต้องมอบหมายงานนั้นๆ แก่พนักงาน

วิธีหนึ่งที่จะรู้ว่าพนักงานแต่ละคนเหมาะสมกับงานใดบ้าง คือการจัดทำตารางแสดงความสามารถของพนักงานในหน่วยงาน และทบทวนปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเสมอ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

| วัน เดือน ปี ที่ทบทวนข้อมูล / /<br>/ / : / / |   | งานต่าง ๆ ของหน่วยงาน |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|---|
|                                              |   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| รายชื่อพนักงานในหน่วยงาน                     | ก | Δ                     |   |   | Δ |   | Δ |
|                                              | ข | /                     | Δ | Δ | Δ |   | Δ |
|                                              | ค |                       |   |   |   | Δ | Δ |
|                                              | ง |                       | Δ | Δ | Δ |   | Δ |
|                                              | จ | Δ                     | Δ | / | / |   |   |
|                                              | ฉ | Δ                     |   | Δ | Δ |   |   |

- / หมายถึง ได้รับการฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงานนี้แล้ว
- Δ หมายถึง ได้รับการฝึกอบรมบางส่วน แต่ยังคงกำกับดูแลหรือสามารถปฏิบัติงานได้แล้ว แต่ยังไม่สามารถทำได้ด้วยความเร็วตามที่กำหนดไว้ได้
- Δ หมายถึง มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งในแง่คุณภาพและความเร็ว
- Δ หมายถึง มีความสามารถที่จะสอนงานแก่คนอื่น ๆ

จากการพิจารณาทบทวนข้างต้น นอกจากไม่ใช้ข้อมูลที่ต้องเก็บเป็นความลับแล้ว หัวหน้างานยังจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- นาย ข พร้อมทั้งจะเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

- นาย ก ควรได้รับการฝึกอบรมงานด้านอื่นๆ ด้วย
- งานหมายเลข 5 ควรได้รับการพิจารณาโดยด่วน เพราะหากไม่  
มีนาย ค แล้ว ใครจะทำงานนี้ เหตุใดจึงไม่ฝึกให้พนักงานคน  
อื่นๆ ทำงานนี้ได้ด้วย ถ้าจะให้หัวหน้างานมาทำ ใครจะเป็นผู้  
ดูแลงานของหน่วยงาน
- ควรมีการจัดฝึกอบรมในเรื่องใดอีกบ้าง กำหนดแผนการฝึกอบรม  
ไว้อย่างไร

การพิจารณาทบทวนนี้จะช่วยให้ท่านได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ “ทรัพยากร  
บุคคล” ที่ท่านมีรวมทั้งทราบเกี่ยวกับ “ทรัพยากรที่เป็นเครื่องมือเครื่องใช้  
ที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าท่านต้องร่วมใช้กับหน่วยงานอื่นๆ” (เช่น  
รถยนต์)

มาถึงตรงนี้ ท่านสามารถมอบหมายงานให้พนักงานได้แล้ว วิธีที่ดี  
วิธีหนึ่งคือ การใช้ผังแสดงแผนการทำงาน ดังที่แสดงไว้ดังนี้

| พนักงาน<br>ใน<br>หน่วยงาน | กันยายน (วันทำงาน) |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                           | 1                  | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ก                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ข                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ค                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ง                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| จ                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ฉ                         |                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |

ท่านอาจใช้รหัสที่เป็นตัวเลขหรืออักษรย่อแทนงานแต่ละงาน



ท่านอาจใช้เครื่องหมายอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมเพื่อใช้แสดงขั้นตอนความสำเร็จของงานต่าง ๆ ร่วมด้วยก็ได้

ควรจัดทำแบบฟอร์มเปล่าไว้เพื่อหยิบใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ ใช้เวลาเตรียมและตรวจสอบผังให้บ่อย ๆ จนท่านคุ้นเคยกับการใช้ และตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้มองข้ามสิ่งใดไป แล้วท่านจะพบว่าผังแสดงแผนการทำงานเป็นเครื่องมือที่มีค่ามากที่สุด

## 2. การจัดลำดับงาน

**การจัดลำดับงาน** คือ การจัดระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะทำให้งานดำเนินไปโดยราบรื่น สม่่าเสมอ และ

- ควบคุมดูแลมิให้ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์
- ให้มีเวลาเพียงพอสำหรับการทดสอบ หรือตรวจสอบผลงาน
- จัดลำดับการดำเนินงานที่ถูกต้อง เพื่อไม่ให้งานติดขัด คั่งค้าง หรือซ้ำซ้อน
- ดูแลมิให้มีการใช้พนักงานและเครื่องมือเครื่องใช้โดยไม่จำเป็น
- มีการทบทวนวิธีการทำงาน เพื่อหาวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่อง

**สิ่งที่ท่านควรพิจารณา มีดังนี้**

### (ก) ผังของสถานที่ทำงาน

- การวางผังของสถานที่ทำงานช่วยส่งเสริมทางเดินของงาน และไม่ขัดขวางช่องทางการเคลื่อนไปของงาน หรือ

สามารถจะปรับปรุงผังของสถานที่ให้เหมาะสมกว่าได้หรือไม่  
พิจารณาว่าขณะปฏิบัติงานพนักงานต้องเดินไปมามาก  
หรือไม่

- การรักษาความสะอาดอย่างที่ควรเป็นหรือไม่ เช่น สะอาด  
ไม่มีสิ่งกีดขวาง เป็นระเบียบ มีที่เก็บของเพียงพอหรือไม่
- มีความปลอดภัยหรือไม่

**(ข) ที่ทำงานของพนักงานแต่ละคน**

- เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่
- ทำให้เหน็ดเหนื่อยโดยไม่จำเป็นหรือไม่
- วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้มีพร้อมหรือไม่
- แสง อุณหภูมิ การระบายอากาศ มีเพียงพอไหม

**(ค) เครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักรกล**

- อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้หรือไม่
- ผู้ใช้ใช้เครื่องได้เป็นอย่างดีหรือไม่
- ได้รับการดูแลและบำรุงรักษาอย่างถูกต้องหรือไม่
- มีการใช้เครื่องโดยคำนึงถึงความปลอดภัยหรือไม่

เนื่องจากทางเดินของงานมีผลกระทบต่อทุก ๆ คนในหน่วยงาน  
ดังนั้นท่านจึงควรอภิปรายร่วมกับพนักงาน เพื่อค้นหาและรับฟังความคิด  
เห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน

### 3. การควบคุมงาน

ท่านได้รับการว่าจ้างให้มาดูแลงานให้สำเร็จ ดังนั้นท่านจึงจำเป็นต้อง  
ต้องควบคุมงานเพื่อให้มั่นใจว่างานนั้นได้มีการลงมือทำ และทำไปแล้วอย่าง  
ถูกต้อง

**การควบคุมงาน** หมายถึง การให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญว่างานได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

**การควบคุมงาน** ควรมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

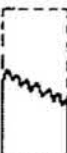
- การกำหนดมาตรฐาน (ปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา เป็นต้น)
- การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
- การแก้ไขข้อผิดพลาดที่เบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน



กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน เวลา หรือประสิทธิภาพการทำงาน



วัดประสิทธิภาพและเปรียบเทียบกับมาตรฐาน



ลงมือปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด (หรืออาจจะกำหนดมาตรฐานใหม่)

ตรวจสอบประสิทธิภาพและทบทวนมาตรฐานบ่อยครั้งเท่าที่จำเป็น

การควบคุมงานที่ใช้กันมีหลายรูปแบบ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป แต่ท่านอาจจะนำมาใช้เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น เพราะการควบคุมมากเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขุ่นเคืองใจและมีผลร้ายพอๆ กับการไม่ควบคุมอย่างทั่วถึง

ท่านควรปรึกษากับผู้จัดการว่าควรใช้การควบคุมงานวิธีใด  
การควบคุมงานที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

### การควบคุมต้นทุน

**จุดประสงค์** เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในขอบเขตอำนาจหน้าที่  
ของหัวหน้างาน

องค์ประกอบต่าง ๆ ของต้นทุน ได้แก่

- แรงงานที่ใช้ผลิต** ● ค่าแรงที่จ่ายเพื่อการผลิตสินค้า หรือเพื่อ  
การปฏิบัติงาน
- แรงงานสนับสนุน** ● ค่าแรงของหน่วยงานที่ให้บริการเสริม เช่น  
คลังสินค้า หน่วยบำรุงรักษา ฝ่ายการ  
พนักงาน และฝ่ายธุรการ
- วัตถุดิบที่ใช้ผลิต** ● วัตถุดิบที่นำไปใช้ในการผลิตสินค้า ส่วน  
ประกอบ หรืออะไหล่สินค้า
- วัตถุดิบทางอ้อม** ● วัตถุดิบประเภทอุปโภค บริโภค อาทิ น้ำมัน  
น้ำมันหล่อลื่น น้ำยาทำความสะอาด และ  
อุปกรณ์ขนาดเล็ก เช่น ตะปูคอง
- ค่าใช้จ่ายโดยตรง** ● ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากค่าแรงและ  
ค่าวัตถุดิบ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจาก  
การทำงานโดยตรง เช่น การวางแผน
- ค่าใช้จ่ายโดยอ้อม** ● ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าไฟฟ้า  
ค่าน้ำประปา ค่าแก๊ส ค่าเช่า และค่าเบี้ย  
ประกันภัย

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาจแสดงได้ดังนี้

| วัตถุดิบ<br>โดยตรง    | ค่าแรง<br>โดยตรง | ค่าใช้จ่าย<br>โรงงาน | ค่าใช้จ่ายใน<br>การบริหาร | ค่าใช้จ่ายใน<br>การขาย |
|-----------------------|------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| ← ค่าใช้จ่ายหลัก      |                  |                      |                           |                        |
| ← ค่าใช้จ่ายในโรงงาน  |                  |                      |                           |                        |
| ← ค่าใช้จ่ายในการผลิต |                  |                      |                           |                        |
| ← ค่าใช้จ่ายทั้งหมด   |                  |                      |                           |                        |

ระบบต้นทุน 3 ประเภท ที่ท่านอาจได้พบ คือ

**ต้นทุนงาน (Job Costing)** คือ การคิดค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการทำงาน 1 ชิ้นงาน

**ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing)** คือ ต้นทุนที่ประมาณการไว้ล่วงหน้า และนำค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

**ต้นทุนการผลิต (Process Costing)** คือ ต้นทุนจำแนกตามขั้นตอนงานที่ละขั้นตอนจนเสร็จสมบูรณ์

ท่านควรต้องรู้ที่มาของค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้ และข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอจากผู้จัดการ เพื่อสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงค้นหาที่มาและแก้ไขข้อผิดพลาด

หากท่านได้รับคำสั่งให้ลดต้นทุน ท่านจำเป็นต้องสำรวจการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยเน้นเรื่องต่อไปนี้เป็นพิเศษ

● **ลดของเสียในกระบวนการผลิต** สิ่งที่เหลือใช้หรือของเสียจากการใช้วัตถุดิบอย่างผิดวิธี เช่น เศษของเหลือใช้จากการผลิต ของเสีย การบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้อย่างผิดวิธี หรือการทำงานที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดแคลนกำลังคน

● **ประหยัดเวลา** สามารถเพิ่มผลงานได้อีกหรือไม่ สามารถใช้เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ หรือสามารถปรับปรุงทางเดินของงานให้คล่องตัวอีกได้หรือไม่

● **ใช้เนื้อที่อย่างฉลาด** การใช้เนื้อที่สำหรับเก็บสินค้า สำหรับการผลิต หรือสินค้าที่รอการจัดส่ง เป็นเรื่องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก จะสามารถลดการใช้พื้นที่ลงได้อีกหรือไม่

● **ใช้คนอย่างเหมาะสม** พนักงานใหม่จะต้องใช้เวลาเรียนงานนานเท่าใดจึงจะทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ท่านสามารถจะลดระยะเวลาเรียนงานและช่วยให้พนักงานเรียนงานเร็วขึ้นหรือไม่ ท่านมีวิธีใดที่จะลดการลาออกของพนักงานได้

**หมายเหตุ** พนักงานทุกคนมีความคิดที่จะลดขั้นตอนงานและลดของเสียจากการผลิต ดังนั้นไม่ควรรื้อที่จะปรึกษาพนักงาน

## การควบคุมคุณภาพ

**จุดประสงค์** เพื่อมั่นใจว่าการผลิตจะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุมคุณภาพสามารถดำเนินการโดยตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานของท่าน การตรวจสอบอาจเริ่มที่การรับสินค้าหรือวัตถุดิบ หรือจุดสุดท้ายก่อนที่จะส่งวัตถุดิบเข้ากระบวนการผลิต จุดตรวจสอบระหว่างการผลิต หรือเมื่อผลิตสินค้าสำเร็จสมบูรณ์ ส่วน

วิธีการควบคุมคุณภาพอาจเป็นการตรวจสอบแบบสุ่มตัวอย่าง หรือเป็นการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นที่ผลิต ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นผู้จัดการจะแจ้งให้ทราบ แต่ท่านต้องตระหนักว่า

1. คุณภาพต้องอยู่ในการผลิต
2. ท่านควรกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพเมื่อเริ่มทำงานเป็นใหม่ๆ พนักงานจะสามารถเพิ่มปริมาณงานได้ แต่สำหรับคุณภาพของงานควรรออีกระยะหนึ่ง

### **การควบคุมการผลิต หรือการควบคุมประสิทธิภาพการทำงาน**

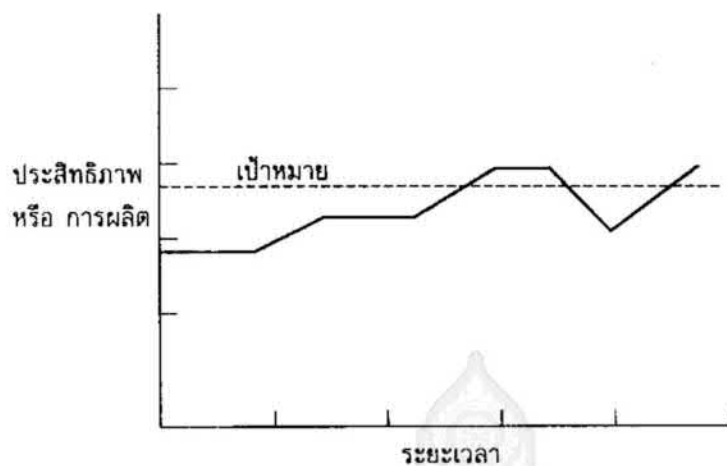
**จุดประสงค์** เพื่อรักษาการผลิตและประสิทธิภาพการทำงานให้อยู่ในระดับที่กำหนดไว้ และเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน

**การผลิต บางครั้งสามารถแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ ดังนี้**

$$\frac{\text{ปริมาณการผลิตจริง}}{\text{มาตรฐานการผลิต}} \times \frac{100}{1}$$

ถ้าหน่วยงานของท่านไม่มีรายการค่าใช้จ่ายโดยละเอียด ท่านอาจคำนวณจากจำนวนวันมาทำงาน หรือจำนวนชั่วโมงการผลิต หรือจากเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานก็ได้ วิธีการที่ขอแนะนำ คือ แสดงโดย **แผนภูมิ** ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ภายในระยะเวลาหนึ่ง

## ตัวอย่าง



### เทคนิคที่จำเป็น

- กำหนดมาตรฐาน
- วัดผลงานตามที่เกิดขึ้นจริง
- ดำเนินการแก้ไข ทั้งโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพ หรือโดยการแก้ไขมาตรฐาน
- และวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และดำเนินการแก้ไขอีกครั้ง

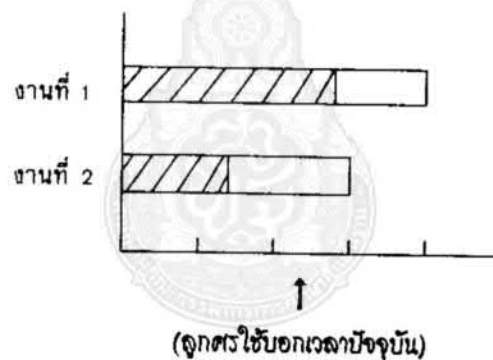
วงจรข้างต้นนี้เรียกว่า วงจรควบคุม ซึ่งปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางในการผลิต



## การควบคุมกำหนดส่งงาน

**จุดประสงค์** เพื่อให้มั่นใจว่า ก) งานจะเสร็จตรงเวลา และ  
ข) งานมีความคืบหน้าตามแผน

**วิธีการที่แนะนำ** ก) จัดทำแผนผังขนาดใหญ่แสดงกำหนดส่งงาน  
และชื่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่รับผิดชอบลงนามเมื่อปฏิบัติงานเสร็จสมบูรณ์ และ  
ข) ถ้าเป็นงานที่ต้องใช้เวลามาก ประมาณการกำหนดเวลาเป้าหมายด้วย  
กราฟแท่ง และแรเงาแท่งกราฟส่วนของงานที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว ดังภาพ  
ต่อไปนี้



## การควบคุมงานโดยการสำรวจ

**จุดประสงค์** เพื่อให้มั่นใจว่าไม่ได้มองข้ามงานใดงานหนึ่งไป เพื่อ  
การจัดลำดับงานอย่างถูกต้อง และเพื่อทุกคนมีงานทำเต็มเวลา

**วิธีการที่แนะนำ** ทบทวนงานที่ยังไม่เสร็จในหน่วยงานทุกสัปดาห์  
โดยพิจารณาแยกเป็นแต่ละงานและแต่ละบุคคล

## การควบคุมงานโดยตารางการปฏิบัติงาน

**จุดประสงค์** เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานมีการงานล้น และควบคุมผลงานมิให้มัวงานที่ซ้ำซ้อน

**วิธีการที่แนะนำ** ประเมินการหรือจัดเวลาที่ใช้ทำงานแต่ละงานในแต่ละแผนก จัดงานที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน และมอบให้พนักงานคนหนึ่งปฏิบัติ มอบหมายงานให้พนักงานในหน่วยงาน และวางกำหนดส่งงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

## การควบคุมโดยการหาจุดที่เกิดข้อผิดพลาด

**จุดประสงค์** เพื่อระบุที่มาของข้อผิดพลาดในงานที่ซับซ้อนและซ้ำซ้อนเพื่อดำเนินการแก้ไขและให้การอบรม

**วิธีการแนะนำ** จัดทำแผนผังแสดงการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนพร้อมผู้รับผิดชอบ แล้วศึกษารายละเอียดขั้นตอนการทำงาน และบันทึกข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างเที่ยงตรง

**หมายเหตุ** ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยบันทึกข้อผิดพลาดด้วยเพื่อปรับปรุงงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อย มิใช่เพื่อบ่งโทษ

### ตารางแสดงข้อผิดพลาด

| งาน | ข้อผิดพลาดที่พบในแต่ละขั้นตอนงาน (## = 5) |    |     |    |         |    |     |      |
|-----|-------------------------------------------|----|-----|----|---------|----|-----|------|
|     | I                                         | II | III | IV | V       | VI | VII | VIII |
| A   |                                           | // |     |    | ### /   | /  |     |      |
| B   | //                                        |    | /// |    | ///     |    | //  |      |
| C   |                                           | /  | /   |    | ### /// |    | //  |      |
| D   | //                                        |    |     | /  | ///     | // |     |      |
| E   |                                           |    |     |    | ### /// |    | /   | /    |
| F   |                                           | /  |     | /  | ///     |    |     | /    |

(ตารางนี้ แสดงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนงานที่ I-VIII ในขั้นตอนที่ 5 มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นมากที่สุด ซึ่งจำเป็นต้องมีการแก้ไข และการฝึกอบรมเพิ่มเติม)

### การจัดประชุม

**จุดประสงค์** เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนในหน่วยงาน เข้าใจวัตถุประสงค์และงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อแจ้งความคืบหน้าของงาน ปัญหาที่คาดว่าจะประสบ และกำหนดส่งงาน เป็นต้น

**วิธีการที่แนะนำ** จัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ ประมาณครั้งละ 20 นาที สัปดาห์ละครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทบทวนการปฏิบัติงาน และอภิปรายปัญหา

การควบคุมทั้งหมดจะบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อใช้วิธีการควบคุมหลาย ๆ อย่างประกอบกัน แต่บางครั้งอาจเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน อย่างไรก็ตามควรมีการควบคุมเมื่อมีความจำเป็นอย่างเห็นได้ชัดเท่านั้น

#### 4. การปรับปรุงวิธีการทำงาน

ท่านควรมองหาวิธีปรับปรุงงานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดต้นทุน เพื่อจัดอุปสรรค เพื่อทำงานได้มากขึ้นด้วยวิธีการที่สะดวกกว่าเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อประหยัดเวลา เพื่อลดสิ่งเหลือใช้หรือของเสียจากการผลิต

งานทุกงานสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ทั้งสิ้น ท่านและพนักงานควรมองหาวิธีการปรับปรุงงานอยู่เสมอ ด้วยการตั้งคำถาม เช่น

- จะตัดงานนี้ออกไปได้หรือไม่
- งานนี้สามารถนำไปรวมกับงานอื่นได้หรือไม่
- มีวิธีอื่นที่ง่ายกว่านี้ หรือใช้การเคลื่อนไหวน้อยกว่านี้หรือไม่
- จะทำงานนี้ที่อื่นหรือในเวลาอื่นได้หรือไม่

ถ้าท่านมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและนำมาเปรียบเทียบกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน ท่านจะมีข้อเสนอเพื่อการประหยัดที่ดีกว่า และเป็นที่ประจักษ์แก่ฝ่ายจัดการได้อย่างรวดเร็ว

#### 5. การบันทึกข้อมูลและการรายงาน

การบันทึกข้อมูลไม่เพียงแต่จะให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการรายงานเท่านั้น แต่ยังจำเป็นสำหรับการวางแผนและการพยากรณ์ ดังนั้นข้อมูลที่บันทึก

ต้องทันสมัยและเที่ยงตรง ทั้งผู้เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึง เหตุผลของการบันทึกข้อมูล ฉะนั้นเขาอาจจะไม่จริงจังกับงานนี้ ทำให้การ บันทึกข้อมูลไม่เที่ยงตรงและสม่ำเสมอได้

**โดยทั่วไปการบันทึกข้อมูลจัดทำขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการ**

- เพื่อการอ้างอิง ได้แก่ ข้อมูลด้านบุคลากร เช่น ที่อยู่
- เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ ได้แก่ ตัวเลขเกี่ยวกับการผลิต หรือค่าใช้จ่าย
- ตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สถิติการเกิดอุบัติเหตุ

ควรบันทึกข้อมูลลงในสมุดหรือแบบฟอร์มที่จัดทำหัวเรื่องไว้โดยเฉพาะ ไม่ควรจดใส่เศษกระดาษแล้วนำไปลอกอีกครั้ง ควรจัดเตรียมแบบฟอร์ม ใช้บันทึกข้อมูลให้เรียบร้อยเสียแต่แรก หากท่านมิได้ปฏิบัติเช่นนี้ ควรเสนอ ผู้จัดการของท่านเพื่อขอเปลี่ยนระบบการบันทึกข้อมูล

**การรายงาน** เป็นส่วนหนึ่งของระบบการสื่อสาร ซึ่งเชื่อมโยงองค์กร เข้าไว้ด้วยกัน การเขียนรายงานอาจเป็นงานหนึ่งของท่าน ถ้าเช่นนั้นท่าน ควรมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย

**การรายงาน** โดยใช้แบบฟอร์มที่พิมพ์หัวเรื่อง และหัวข้อต่าง ๆ ไว้แล้ว นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการรายงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ และ กำหนดรูปแบบการรายงานไว้แล้ว เพราะจะให้ข้อมูลในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน อ่านง่าย ใช้อ้างอิงและเปรียบเทียบกับรายงานฉบับก่อนได้ง่าย แบบฟอร์ม ที่จัดทำเป็นมาตรฐานสามารถนำมาประยุกต์กับการรายงานเกี่ยวกับการผลิต การขาย การบำรุงรักษา อุบัติเหตุ ที่จริงแล้วเกือบจะทุกเรื่องแต่บางครั้ง ท่านอาจต้องเขียนรายงานเป็นกรณีพิเศษเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง ข้อเสนอแนะ

ในรายงานจะได้รับการยอมรับหรือไม่นั้น บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับท่านเขียน  
รายงานได้ดีเพียงใด

**รูปแบบการเขียนรายงาน ควรจัดลำดับดังนี้**

- ก) ความเป็นมา - ชี้แจงเหตุผลของการเขียนรายงาน
- ข) บทนำ - ระบุปัญหาและที่มาของปัญหา
- ค) เนื้อเรื่องของรายงาน - ซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่น่าเสนอ
- ง) บทสรุป
- จ) ข้อเสนอแนะ

การเขียนรายงาน ท่านควรตรวจสอบว่าถูกต้องสมบูรณ์ มีรายการ  
ดังต่อไปนี้ครบถ้วน

- ระบุปัญหาพร้อมทั้งบอกจุดประสงค์และแผนดำเนินงานของท่าน
- รวบรวมและคัดเลือกข้อมูล ที่มีลักษณะดังนี้
  - เกี่ยวข้องกับเนื้อหา
  - ถูกต้อง
  - ท่านได้จำแนกส่วนที่เป็นข้อเท็จจริงออกจากข้อคิดเห็นหรือไม่
  - ข้อมูลถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่
  - ท่านได้ละข้อมูลบางอย่างไว้ เพราะไม่สนับสนุนความคิดเห็นของท่านหรือไม่

- เรียบเรียงข้อมูล
  - ให้ชัดเจน เป็นเหตุเป็นผล ชัดเจนในตัวเอง
  - แสดงทางเลือกปฏิบัติที่เป็นไปได้
- ข้อเสนอแนะ
  - ใช้วิธีเรียบง่าย ชัดเจน เป็นเหตุผล
- ตรวจสอบอีกครั้ง
  - นำกลับมาอ่านทวน และคิดว่านี่คือรายงานที่ท่านอ่านพบเป็นครั้งแรก ท่านคิดว่าข้อเสนอแนะดังกล่าว น่าเชื่อถือหรือไม่

การบันทึกข้อมูลและการรายงานเป็นงานที่จำเป็น และจะต้องเตรียมจัดทำตามกำหนดเวลา

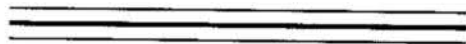
อย่างไรก็ตาม ท่านควรแนะนำผู้จัดการให้มีการตรวจสอบการจัดทำรายงานทุกชั้นปีละครั้ง เพราะรายงานบางชั้นอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก

\*\*\*\*\*









## 1. การฝึกอบรม

### 1.1 การสรรหาพนักงานและฝึกอบรมพนักงานใหม่

#### (ก) การสรรหาพนักงาน

**ท**่านแน่ใจหรือว่าต้องการพนักงานอีกสักคน ท่านอาจแก้ปัญหาด้วยการกระจายงานใหม่แทนจะได้หรือไม่? ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานเพิ่มอีก 1 คน จะคุ้มค่ากับผลงานที่เขาปฏิบัติหรือไม่? คำถามเหล่านี้ คือประเด็นสำคัญที่ท่านจะต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับประโยชน์ที่ได้

หากจำเป็นต้องสรรหาพนักงานเพิ่มในหน่วยงานของท่านขั้นแรก ท่านควรวิเคราะห์ว่าต้องการพนักงานประเภทใด ยกตัวอย่าง

- ต้องเป็นผู้มีทักษะหรือความรู้พิเศษจึงทำงานนี้ได้หรือไม่
- จำเป็นต้องมีผู้มีทักษะนี้อยู่แล้วหรือสามารถสอนให้ภายหลังก็ได้

- จำเป็นต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับสภาพร่างกายอย่างไรหรือไม่ เช่น ตาต้องไม่บอดสี มีความคล่องแคล่วในการใช้มือและเคลื่อนไหวร่างกาย
- จะต้องเข้าร่วมปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม หรือปฏิบัติเพียงลำพัง หรือต้องติดต่อกับภายนอก
- ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานอะไรหรือไม่

สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญที่ท่านจะต้องกำหนดไว้ เพื่อจะได้คัดเลือกคนที่เหมาะสม ท่านอาจมีส่วนสัมภาษณ์ผู้มาสมัครหรือไม่ก็ได้ เพราะบางองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายการพนักงาน อย่างไรก็ตาม ท่านควรมีส่วนในการคัดเลือกขั้นสุดท้าย เพราะผู้ได้รับการคัดเลือกจะเข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงานของท่าน และที่สำคัญที่สุดคือ เขาจะต้องอยู่ร่วมกับท่านและพนักงานคนอื่น ๆ ได้

**มีคำถามสำคัญที่ใช้สรรหาพนักงานอยู่ 3 คำถาม คือ**

- เขาจะสามารถทำงานได้ไหม
- เขาจะทำงานนี้ได้ไหม
- เขาจะอยู่ร่วมกับเราได้ไหม

#### **(ข) การฝึกอบรมพนักงานใหม่**

ท่านยังจำวันแรกที่ท่านมาทำงานได้หรือไม่ ที่มีเพียงท่านโดดเดี่ยวในหมู่ “พวกเขา” ซึ่งมีความสนิทสนมซึ่งกันอยู่แล้ว ท่านใช้เวลาไม่นานเท่าใดกว่าจะเกิดความรู้สึกจากเขามาเป็น “เรา” เช่นเดียวกัน พนักงานใหม่คงจะรู้สึกเช่นเดียวกัน สับสนนิดหน่อย หรืออาจรู้สึกว่าคุณไม่เป็นที่ต้องการ

ดังนั้นในระยะ 2-3 สัปดาห์แรกจึงสำคัญมากสำหรับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ในการนี้พนักงานใหม่จะต้องได้รับมอบ

- งานที่มีแนวทาง หรือวิธีการที่ชัดเจน งานนี้หมายถึงงานที่เขาจะต้องรับผิดชอบ
- งานที่เขาต้องใช้เวลาปฏิบัติตลอดเวลาทำงาน โดยรู้จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของงานนั้น
- สถานที่ที่ทำงานที่เหมาะสมและปลอดภัย
- แผนงานประจำวันและการแนะนำงานที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้เขาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
- ค่าจ้างที่ยุติธรรม
- ได้รับเกียรติอย่างสมฐานะ
- ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- รู้สายการบังคับบัญชาชัดเจน
- โอกาสที่จะทำอย่างดีที่สุดความสามารถ และได้ใช้ทักษะของตน

หากเขารู้สึกว่าตนไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ เขาอาจลาออก หรือหากยังอยู่ต่ออาจกลายเป็นพนักงานที่มีปัญหา หรือเป็นตัวปัญหา และไม่เป็นสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง

### **ขั้นตอนการแนะนำและดูแลพนักงานใหม่**

#### **ขั้นที่ 1 : สร้างมิตรสัมพันธ์**

- ต้อนรับอย่างสุภาพ และให้เขาทำตามสบาย

- แสดงความสนใจในตัวเขา
- อธิบายหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรและหน่วยงานของท่าน
- แสดงโครงสร้างงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่าน

**ขั้นที่ 2 : อธิบายกฎระเบียบที่สำคัญ**

- ระเบียบการทำงาน การลา และการบันทึกการลา
- วิธีปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- กฎที่สำคัญและเป็นข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน
- สภาพแรงงาน

**ขั้นที่ 3 : อธิบายเรื่องค่าตอบแทนและวันหยุดต่าง ๆ**

- อัตราเงินเดือน หรือค่าจ้าง
- กำหนดการรับค่าจ้าง
- การหักค่าจ้างในกรณีต่าง ๆ และค่าล่วงเวลา
- วันหยุดพักผ่อนตามสิทธิ

**ขั้นที่ 4 : แนะนำพนักงานใหม่ให้เพื่อนร่วมงานรู้จัก**

- เตรียมสถานที่ทำงานของพนักงานใหม่ให้เรียบร้อย
- แนะนำเขาแก่เพื่อนร่วมงาน
- เลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อสอนงานให้แก่พนักงานใหม่
- ให้แผนผังของสถานที่ทำงาน หรือโรงงาน แสดงสถานที่ที่หัวหน้างานประจำอยู่

**ขั้นที่ 5 : เริ่มปฏิบัติงาน เขาจะต้องรู้ว่า**

- จะต้องทำอะไร และทำไม
- มาตรฐานงานที่เขาต้องรักษาไว้

- งานของเขามีที่มาจากหน่วยงานใด
- เขาได้รับการจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มเวลา และทำประโยชน์แก่บริษัทอย่างเต็มที่

**ขั้นที่ ๓ : ตรวจสอบเป็นระยะว่า**

- เขาได้รับการสอนงานอย่างถูกต้อง
- เขาทำงานเต็มเวลา
- เขาได้รับการยอมรับจากทีมงาน

ท่านอาจจะมิได้ทำทุกขั้นตอนด้วยตนเองก็ได้ แต่ท่านควรดูแลให้พนักงานใหม่ได้รับสิ่งเหล่านี้อย่างครบถ้วนและเหมาะสมโดยจัดทำรายการตรวจสอบไว้ หากได้ลงมือทำไปแล้วจึงขีดฆ่าออก หรือท่านอาจต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย โดยการให้เขาเซ็นชื่อกำกับในแต่ละขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติไปครบถ้วนแล้วก็ได้

จากการวิจัยพบว่า ถ้าพนักงานใหม่ได้รับการแนะนำงานอย่างถูกต้องเหมาะสมดังที่ได้บรรยายไว้นี้ เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ท่านคือหัวหน้าของหน่วยงาน ดังนั้นท่านจึงต้องรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ในขณะนี้และในอนาคต

ทั้งนี้หมายความว่า ท่านต้องจับไว้ที่จะรับรู้พนักงานคนใดจำเป็นต้องอบรมด้านใดบ้าง แล้วจึงบันทึกไว้ และปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป หลังจากได้ปรึกษาหารือกันแล้วจึงตัดสินใจว่าท่านจะเป็นผู้ฝึกอบรมเอง หรือขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญอบรมให้

ตามที่เคยกล่าวไว้แล้วว่า ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของท่าน นั้นวัดจากประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นพนักงานของท่านจะต้อง มีความสามารถเหมาะสม และจะต้องได้รับโอกาสและการฝึกอบรมให้ สามารถพัฒนาตามขีดความสามารถของตน

### การฝึกอบรมที่ดีจะต้อง

- มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- ตรงประเด็นปัญหาของผู้เกี่ยวข้อง
- ปรับให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล
- มีการประเมินเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย
- สามารถช่วยตอบสนองความจำเป็นอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

### 1.2 การฝึกทักษะ

#### การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ

- (ก) เพื่อทำงานให้สำเร็จ (ด้วยเหตุนี้จึงมีการว่าจ้างพนักงาน)
- (ข) เพื่อพัฒนาพนักงาน
  - เพื่อตอบสนองความจำเป็นขององค์กรตามที่คาดการณ์ไว้
  - เพื่อให้เห็นขีดความสามารถของแต่ละคน และช่วยให้เขา บรรลุความสำเร็จตามขีดความสามารถนั้น

การฝึกอบรมสามารถจะกระทำโดยไม่มีแผนการสอน ในทำนอง “ดูแล้วทำตามและจำไว้ปฏิบัติ” หรือมีแผนการสอนก็ได้ อย่างไรก็ตาม สองวิธีนี้จะต้องมีค่าใช้จ่าย แต่แน่นอนต้องมีวิธีหนึ่งที่สิ้นเปลืองน้อยกว่า

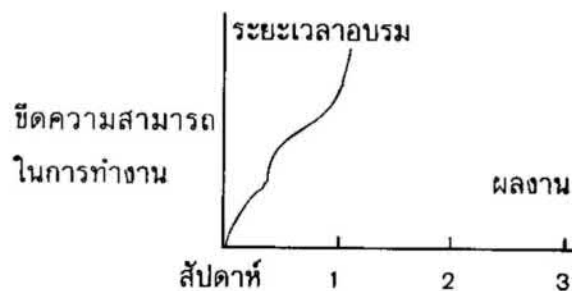
และมีประสิทธิภาพกว่า สมมติว่าพนักงานใหม่ได้รับค่าจ้างสัปดาห์ละ 160 ดอลลาร์ และต้องใช้เวลาเรียนงาน โดยไม่มีการวางแผนการสอนเป็นเวลา 3 สัปดาห์



|                            |     |         |
|----------------------------|-----|---------|
| ค่าจ้าง 3 สัปดาห์          | 480 | ดอลลาร์ |
| ค่าใช้จ่ายในการบังคับบัญชา | 120 | ดอลลาร์ |
|                            | 600 | ดอลลาร์ |
| ค่าใช้จ่ายในการอบรม        | 360 | ดอลลาร์ |

แต่ถ้ามีการวางแผนการสอน และมีการอบรมที่เป็นระบบ พนักงานใหม่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลน้อยที่สุดในเวลาเพียง 1 สัปดาห์





|                          |           |         |
|--------------------------|-----------|---------|
| ค่าจ้าง 3 สัปดาห์        | 480       | ดอลลาร์ |
| ค่าใช้จ่ายในการกำกับดูแล | <u>58</u> | ดอลลาร์ |
|                          | 538       | ดอลลาร์ |
| ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม   | 138       | ดอลลาร์ |

ดังนั้น การฝึกอบรมโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ช่วยให้เพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้น คิดเป็นมูลค่า 160 ดอลลาร์ และยังไม่ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิดในช่วง 3 สัปดาห์แรกอีกด้วย หากไม่มีการอบรมดังกล่าวบริษัทจะเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า 222 ดอลลาร์ (\$360-\$138) ไปกับการอบรมพนักงานคนนี้เป็นกรณีพิเศษ การจัดอบรมอย่างเป็นระบบโดยใช้เวลาน้อยลงเท่าใดจะยิ่งประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้นเท่านั้น

### การวางแผนฝึกอบรมคืออะไร

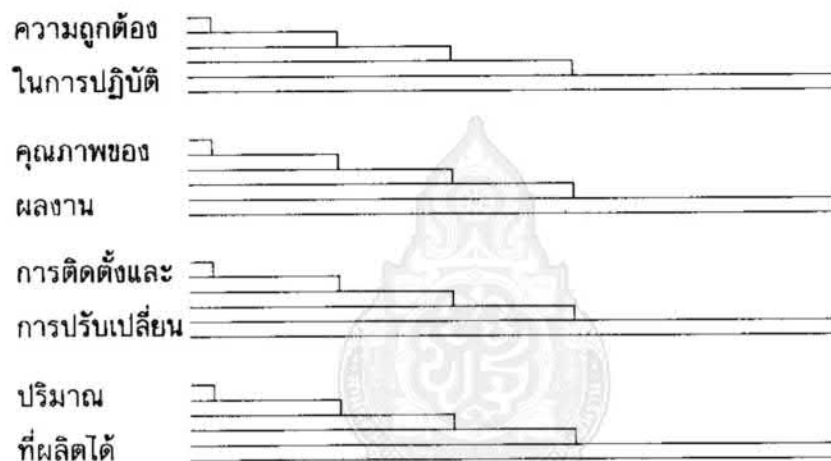
การวางแผนฝึกอบรมมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ก กำหนดเนื้อหาที่จะสอนและมาตรฐานที่คาดหวัง

ยกตัวอย่าง การจัดอบรมถึงปฏิบัติการที่ต้องใช้ทักษะสูง จะต้องแบ่งทักษะออกเป็นระดับต่าง ๆ แต่ระดับต้องกำหนดมาตรฐานของการ

ปฏิบัติงานไว้ด้วย และจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน  
นอกจากนี้อัตราค่าตอบแทนอาจกำหนดแตกต่างกันตามระดับความ  
ชำนาญงาน

พนักงานใหม่ พนักงาน พนักงาน พนักงาน ผู้ชำนาญงาน  
ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3



การวิเคราะห์เนื้อหาการอบรมอีกวิธี คือ การนำงานหนึ่งงานมา  
จำแนกออกเป็นส่วนต่างๆ และพิจารณาว่าแต่ละส่วนต้องการใช้ทักษะ  
มากน้อยเพียงใด

- 0 ไม่ต้องการใช้ความรู้หรือทักษะ
- 1 ต้องใช้ความรู้หรือทักษะเล็กน้อย
- 2 ต้องใช้ความรู้หรือทักษะมากพอสมควร
- 3 ต้องใช้ความรู้หรือทักษะที่ละเอียดลึกซึ้ง

**ตัวอย่าง    อดสากรรมก่อสร้าง**

| งาน        | คนที่ไม่<br>ชำนาญงาน | คนงานที่<br>เชี่ยวชาญ | ผู้นำ | หัวหน้า<br>คนงาน | ผู้ตรวจงาน |
|------------|----------------------|-----------------------|-------|------------------|------------|
| ก          | 1                    | 2                     | 2     | 3                | 3          |
| จำแนก      | ข                    | 0                     | 1     | 2                | 3          |
| เป็น       | ค                    | 2                     | 3     | 3                | 3          |
| ส่วนต่าง ๆ | ง                    | 1                     | 2     | 3                | 3          |
| จ          | 1                    | 2                     | 2     | 3                | 3          |

การวิเคราะห์งานข้างต้น แสดงให้เห็นระดับของความรู้และทักษะที่  
จะต้องสอนให้แก่พนักงานแต่ละกลุ่ม และแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ  
ทำงาน เมื่อนำไปใช้ประกอบกับตารางแสดงความสามารถของพนักงาน  
ในหน้า 28 จะได้ผลออกมาเป็นความจำเป็นที่จะฝึกอบรมพนักงาน

**ข. การสอนทักษะการปฏิบัติงาน**

การฝึกอบรมอาจจัดไปพร้อมกับการทำงานหรือจัดนอกเวลาทำงาน  
ก็ได้ อาจจัดในสถาบันฝึกวิชาชีพ หรือสถานที่ฝึกอบรมเฉพาะก็ได้ นอก  
จากนี้อาจจัดเป็นกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้เช่นกัน ไม่ว่าจะจัดที่ไหนและ  
อย่างไรหัวหน้างานจะต้องให้ความสนใจและติดตามความเป็นไปตลอดเวลา  
เพราะไม่ว่าจะสอนอะไรแก่พนักงาน ท่านคือผู้ที่กำกับดูแลการนำ  
ทักษะเหล่านั้นไปใช้ในงาน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่จะเกิดขึ้น

การฝึกอบรมส่วนมากมักจัดในระหว่างการปฏิบัติงาน วิธีหนึ่งที  
กล่าวถึงก็คือการใช้แผนปฏิบัติงาน

## แผนปฏิบัติงานคืออะไร

**แผนปฏิบัติงาน** คือ รายการแสดงขั้นตอนงาน 1 ตามลำดับงาน สิ้นสุด เป็นงานประจำที่เป็นมาตรฐาน และเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า เป็นเครื่องมือช่วยสอนที่มีค่ายิ่ง อาจจัดทำขึ้นในรูปของรายละเอียดที่ผนวกกับการพรรณนางาน นอกจากนี้อาจจะจัดขึ้น ณ สถานที่ที่ปฏิบัติงานก็ได้

## แผนปฏิบัติงานจะใช้เมื่อ

- ไม่จำเป็นต้องสั่งการด้วยวาจาซ้ำแล้วซ้ำอีก
- ต้องการให้หัวหน้างานถูกขัดจังหวะการทำงานน้อยลง
- ต้องการลดเวลาการเรียนรู้ลง
- ต้องการสอนวิธีการที่เป็นมาตรฐาน
- ต้องการระบุสาเหตุข้อผิดพลาดได้ทันที
- ต้องการสอนขั้นตอนงานแต่ละขั้นตอนโดยเอกเทศ และเป็นไปตามลำดับที่ถูกต้อง

## แผนปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ภาค อย่างสอดคล้องกัน คือ

**กิจกรรม** หมายถึงความคืบหน้าของ **ข้อสังเกต** หมายถึง ประเด็นพิเศษ งานอย่างเป็นขั้นตอนที่เด่นชัด ที่ควรจับตามองเมื่อปฏิบัติงานนั้น ๆ

ในหลายกรณีจะเป็นประโยชน์มาก หากระบุเหตุผลของแต่ละขั้นตอนงานลงไปด้วยเป็นคอลัมน์ที่ 3

## วิธีเตรียมแผนปฏิบัติงาน

- ก ผู้เตรียมต้องเป็นผู้มีความรู้ในงานนั้นเป็นอย่างดี
- ข จัดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามลำดับที่ถูกต้อง

โดยตั้งคำถามดังนี้

- ขั้นตอนนี้จำเป็นหรือไม่
- ขั้นตอนนี้ทำให้งานคืบหน้าเด่นชัดหรือไม่
- เป็นขั้นตอนในลำดับที่เป็นไปตามเหตุผลหรือไม่
- สามารถจะทำความเข้าใจได้ง่ายหรือไม่
- สามารถใช้ภาพวาดหรือภาพถ่ายช่วยเสริมความเข้าใจได้หรือไม่

ค เตรียมคำอธิบายแต่ละขั้นตอน

โดยตั้งคำถามดังนี้

- จำเป็นต้องมีคำอธิบายหรือไม่ การปฏิบัติจะเป็นไปอย่างถูกต้องโดยไม่ต้องมีคำอธิบายได้หรือไม่
- คำอธิบายนั้นสมบูรณ์หรือไม่
- คำนี้ถึงความปลอดภัยด้วยหรือไม่
- จำเป็นต้องให้เหตุผลของการปฏิบัตินั้นหรือไม่

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของแผนปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน แต่หากเป็นพนักงานใหม่จะต้องเขียนแผนปฏิบัติตัวอย่างละเอียดอีกชุดหนึ่ง

| <p style="text-align: center;"><b>อุ้นลสัน</b></p> <p style="text-align: center;">งาน : การปรับหน้าสัมผัสงานดิสเบรก</p> <p style="text-align: center;">การเจาะ การปรับแต่ง การคว้านและการขัดเรียบ</p> |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กิจกรรม                                                                                                                                                                                               | ความรู้ที่จำเป็น                                                                                                                                                                                          |
| 1. ปรับหัวสว่าน<br>2. ตั้งระดับความเร็ว<br>3. ตั้งตำแหน่งที่เจาะไว้กึ่งกลาง<br>4. เจาะ<br>5. กลับชิ้นงาน<br>6. แต่งปากรูอีกด้านให้เรียบ<br>7. วัดขนาดรูที่เจาะ                                        | หัวสว่านต้องตรง<br>ใช้ความเร็วต่ำ<br>ตั้งสว่านให้เป็นมุมฉาก<br>เจาะให้ตรงกับตำแหน่งที่กำหนด<br>ใช้ความเร็วสม่ำเสมอ จังหวะการเจาะคงที่<br>ป้อนชิ้นงานอย่างสม่ำเสมอและช้า ๆ<br>ขนาดของรูต้องพอดีตามที่กำหนด |

### วิธีสอนงานโดยใช้แผนปฏิบัติงาน

ท่านไม่สามารถจะทำได้โดยมอบแผนปฏิบัติงานให้แก่พนักงานไป และหวังว่าเขาจะปฏิบัติงานได้โดยไม่ขาดตกบกพร่อง พนักงานต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกต้องโดยผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถก่อน

#### (ก) สร้างความสนใจในงาน

- ทำตัวตามสบายและให้ผู้เรียนทำตัวตามสบายเช่นกัน
- ชี้แจงความสำคัญของงาน

**(ข) อธิบายงาน**

- อธิบายแก่นพนักงานว่างานคืออะไรบ้าง
- พิจารณาว่าผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสอนเพียงใด
- ให้เขาอยู่ในตำแหน่งที่มองเห็นท่านแสดงวิธีทำอย่างชัดเจน

**(ค) แสดงวิธีทำ**

- ใช้แผนปฏิบัติงานหรือเอกสารอื่นๆ เป็นแนวทาง
- ให้ข้อมูลตามลำดับที่ละขั้นในแต่ละครั้ง
- เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องระมัดระวัง
- สอนเท่าที่ผู้เรียนจะรับได้
- ทำให้ดูอีกครั้ง

**(ง) ประเมินผลการฝึก**

- ให้ผู้เรียนแสดงให้ดูทีละขั้น
- แก้ไขข้อบกพร่อง
- ให้ทำให้อีกครั้ง และอธิบายว่าทำไมจึงต้องทำวิธีนั้น (เป็นขั้นตอนสำคัญเพราะจะแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนเข้าใจหรือไม่)
- ตรวจสอบว่าทำถูกต้องทุกขั้นตอน
- ให้ปฏิบัติซ้ำจนกว่าจะแน่ใจว่าพนักงานปฏิบัติได้

**(จ) ทบทวนเป็นระยะและฝึกสอนต่อไป**

- ให้ลงมือปฏิบัติงาน
- บอกเขาให้รู้ว่าจะขอความช่วยเหลืออย่างไร ถ้าจำเป็น
- ตรวจสอบจนทั้งท่านและผู้เรียนพอใจ

นับได้ว่าทุกขั้นตอนเหล่านี้จำเป็น และจะต้องปฏิบัติให้เสร็จสมบูรณ์ ก่อนจะเริ่มขั้นตอนต่อไป

การสอนงานตามลำดับที่ถูกต้องเป็นวิธีการที่ทั่วโลกยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ ส่วนการสอนในแต่ละกรณี ผู้สอนจะต้องมุ่งไปที่พนักงาน ผู้เรียน เพราะวิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไม่มากนักน้อย ยกตัวอย่าง พนักงานที่มีอายุมักเชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับประสบการณ์เดิมของตนทั้งประสบการณ์ด้านสังคม และนิสัยหรือความเคยชินในการทำงาน ส่วนพนักงานที่ยังหนุ่มสาวกว่ามักชอบความท้าทาย

การเรียนรู้โดยการทำตามวิธีเก่าๆ หรือการท่องจำขึ้นใจ ไม่ได้เป็นวิธีที่ดีที่สุดเสมอไป ควรส่งเสริมให้มีการทดสอบตนเองควบคู่ไปด้วย ทุกขั้นตอนเพื่อผู้เรียนเองจะได้เกิดความต้องการที่จะก้าวหน้าต่อไป

โปรดระลึกไว้ว่า พนักงานใหม่ควรเริ่มต้นโดยมุ่งสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานก่อน ส่วนความเร็วของการปฏิบัติจะเกิดขึ้นมาเมื่อได้ฝึกฝน

### **ค การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมนอกจากมีค่าใช้จ่ายแล้ว ยังต้องทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในส่วนตัวของท่านเอง และผู้บังคับบัญชาของท่าน ซึ่งหมายความว่า จะต้องบรรลุตามวัตถุประสงค์นั่นเอง ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มการอบรมใดๆ ก็ตามมักจะต้องกำหนดไว้ก่อนอย่างชัดเจนว่าเมื่อจบการอบรมพนักงาน จะมีความสามารถอะไรบ้าง หากท่านไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจนและ ตรงกับความต้องการแล้ว ท่านควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่

หลังการฝึกอบรม ท่านควรปรึกษาหารือเกี่ยวกับประสิทธิผลกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่ใช่เพียงเพราะจะได้นำ ทักษะและความรู้ที่เรียนมาใหม่ไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น



แต่ต้องการรู้ว่าการฝึกอบรมนี้อาจจะทำให้ท่านมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมอื่นได้อีกก็ได้

ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมักรู้สึกกระตือรือร้นขึ้นจากประสบการณ์การฝึกอบรมที่ท่านได้รับ ท่านจึงควรสนับสนุนให้กำลังใจในการที่เขาจะหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมต่อไป

### ง การบันทึกข้อมูลการฝึกอบรม

หากองค์กรของท่านมีการวางระบบการบันทึกจัดเก็บข้อมูลการฝึกอบรมอยู่แล้ว ท่านควรจะปฏิบัติไปตามนั้น อย่างไรก็ตามในบางกรณีการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานของท่านไว้ที่หน่วยงาน อาจจะช่วยอำนวยความสะดวกได้มาก ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นการจัดเก็บแบบรายบุคคล

| ชื่อ/สกุล..... ตำแหน่ง.....<br>วันที่แต่งตั้ง..... |                           |                         |                    |     |            |
|----------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|-----|------------|
| วัน<br>เดือน<br>ปี                                 | ความจำเป็น<br>ที่ต้องอบรม | การฝึกอบรม<br>ที่ได้รับ | วัน<br>เดือน<br>ปี | โดย | ข้อคิดเห็น |
|                                                    |                           |                         |                    |     |            |

### 1.3 การพัฒนาพนักงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า

**ทีมงาน** หมายถึงอะไร ความหมายของทีมงานได้รวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ไว้ดังนี้

- คัดเลือกและพัฒนาผู้เล่นที่มีทักษะเฉพาะตัว
- วางผู้เล่นในตำแหน่งที่เหมาะสม ที่เขาจะสามารถแสดงทักษะเฉพาะตัวให้เป็นประโยชน์ต่อทีมโดยรวม
- พัฒนากลวิธีที่จะให้เกิดผลดีที่สุดแก่ทีม
- ตรวจสอบว่าผู้เล่นแต่ละคนเล่นตามแผน
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และจัดสภาพแวดล้อมที่จะช่วยเสริมสร้างและรักษาทักษะของผู้เล่น

หากผู้เล่นทุกคนคิดว่าตนคือสมาชิกของทีมงาน ทุกคนจะมีบทบาทสำคัญ แต่หัวหน้างานหลายคนที่ประเมินพนักงานของตนต่ำกว่าความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นพนักงานใหม่ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์หรือบัณฑิตจบใหม่ หรือแม้แต่พนักงานเก่ากลุ่มที่มีอายุเกิน 40 ปี เมื่อต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่มักได้รับการประเมินความสามารถต่ำกว่าความเป็นจริง หัวหน้างานที่คิดเช่นนี้มักจะพยายามสรรหาผู้ที่มีความชำนาญที่ตนต้องการ และมองข้ามพนักงานที่มีศักยภาพ แต่ยังไม่ได้รับการขัดเกลาและพัฒนาที่มีอยู่

คำกล่าวของ **เกอเต้** นักเขียนชาวเยอรมันได้สรุปแนวคิดดังกล่าวไว้อย่างดี เขากล่าวไว้ว่า “ถ้าท่านปฏิบัติต่อบุคคลเช่นที่เขาเป็น เขาจะยังคงเป็นดังเช่นที่เขาเป็น ถ้าท่านปฏิบัติต่อเขาอย่างที่ท่านอยากให้เขาเป็น หรือควรจะเป็น เขาจะกลายเป็นเช่นนั้น”

ในการพัฒนาคนของท่านมีกิจกรรมหลายอย่างที่ท่านจะทำได้ อาทิ การหมุนเวียนงานและการมอบหมายหน้าที่

**การหมุนเวียนงาน** หมายถึงการฝึกอบรมให้พนักงานทำงานได้มากกว่า 1 งาน ซึ่งแสดงไว้ในแผนผังหน้า 28 เมื่อพนักงานคนใดไม่อยู่ ท่านก็ไม่จำเป็นต้องละหน้าที่ไปลงมือทำงานของพนักงาน ซึ่งงานอื่นที่สำคัญกว่าอาจได้รับผลกระทบ

ไม่ควรมีการย้ายพนักงานคนหนึ่งคนใดไปทำงานอื่นจนกว่าเขาจะทำงานในปัจจุบันได้ดีเสียก่อน งานต่างๆ แตกต่างกันในเรื่องของความยากง่าย และคนเรามีความเร็วในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นท่านควรระมัดระวังอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในวาระต่างๆ แต่สำหรับงานแต่ละงาน ท่านควรฝึกอบรมพนักงานให้ทำได้มากกว่า 1 คน

**การมอบหมายหน้าที่** หมายถึงการมอบความรับผิดชอบ อำนาจตัดสินใจดำเนินการ และโอกาสที่จะจัดการกับรายละเอียดต่างๆ ของงาน และการรายงานผลกลับมายังท่าน การมอบหน้าที่ คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ได้เห็นว่าตนเองสามารถทำอะไรได้บ้าง ดังนั้นควรมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนได้ทดสอบความสามารถของตนบ้างเป็นครั้งคราวในหลายสถานการณ์ (มิใช่ทำกันเพียงครั้งเดียว) และส่งเสริมให้กำลังใจ พัฒนาทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ถ้าท่านไม่ทำ ท่านจะไม่รู้เลยว่าพนักงานมีความสามารถอะไรบ้างที่แฝงเร้นอยู่ซึ่งกำลังคอยการพัฒนาจากท่าน

ท่านไม่ควรมอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการควบคุมงานของหน่วยงาน หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย การให้ข้อเสนอแนะด้านการพนักงาน หรือการให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงาน

ยกตัวอย่าง งานที่มอบหมายหน้าที่ได้ เช่น งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ  
แนวทางที่จะให้ไว้ ณ ที่นี้คือ ท่านควรมอบหมายหน้าที่แก่พนักงานระดับ  
ปฏิบัติการที่อาวุโสที่สุดและมีความสามารถที่จะทำได้

แม้ว่าท่านจะได้มอบหมายหน้าที่ไปแล้ว แต่ความรับผิดชอบนั้น  
ยังเป็นของท่านอยู่ การมอบหมายหน้าที่จึงเป็นเรื่องของความไว้วางใจ  
บางคนอาจทำผิดพลาด หรือบางคนอาจไม่ทำวิธีเดียวกับที่ท่านทำ บางคน  
อาจต้องช่วยเหลือมากกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้นบทบาทของท่านคือการฝึกอบรม  
คนเหล่านี้ ให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจ ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับความสามารถ  
และคอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังเมื่อเขาต้องการ

เมื่อมอบหมายหน้าที่ ขอให้มองหาวิธีการใช้ประโยชน์จากความสามารถ  
ของพนักงานทุกคน ทั้งที่ยังหนุ่มสาวและที่มีอายุ พวกเขามีความ  
สามารถประจำตัวที่ยังไม่ถูกพบและยังต้องการเรียนทักษะใหม่ ๆ อีกด้วยซึ่ง  
ท่านเองต้องมีความกล้าที่จะมอบหมายหน้าที่ และนี่คือการวัดความมั่นใจ  
ของท่านเองอีกวิธีหนึ่ง จากนั้นท่านจึงวางเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนด  
ส่งรายงานความก้าวหน้าทุกระยะ

ถ้าท่านไม่สามารถพัฒนาความสามารถของพนักงานในหน่วยงานได้  
ฝ่ายบริหารอาจมองว่าท่านเป็นคนเดียวที่มีทักษะและความรู้ที่ต้องการ  
ในจุดนั้น ท่านอาจจะได้โอกาสก้าวหน้าไปกว่านี้

### **ท่านมอบหมายหน้าที่ด้วยวิธีใด วิธีหนึ่งก็คือ**

(ก) **ทำรายการงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน** ตามลำดับความสำคัญ  
และแสดงเวลาที่ไปปฏิบัติงานแต่ละงานตลอด 4 สัปดาห์ หรือ 160 ชั่วโมง

(ข) ทำเครื่องหมายที่ท่านต้องปฏิบัติด้วยตนเอง และให้เหตุผลโปรดหลักเลียงที่จะระบุงานที่ท่านทำเพราะชอบ

(ค) จัตุวางแผนการมอบหมายหน้าที่ ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ โดยได้รับการฝึกฝนในงานเหล่านั้นเป็นอย่างดี

(ง) ติดตามผล และให้การฝึกสอนงานเป็นพิเศษถ้าจำเป็น

แต่ท่านเองควรจะได้ฝึกสอนงานแก่พนักงานด้วย หรือมีการร่วมปฏิบัติงานกับหัวหน้างานอีก 2-3 คน เพื่อว่าหากท่านไม่อยู่จะได้มีผู้ปฏิบัติแทนท่านได้เพื่องานจะได้ต่อเนื่อง และเป็นวิธีหนึ่งที่จะเตรียมและทดสอบเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าต่อไป

มีวิธีให้กำลังใจพนักงานได้แสดงความคิดริเริ่ม เช่น ถ้ามีพนักงานคนหนึ่งมีปัญหาขอคำปรึกษาจากท่าน ให้ถามเขากลับไปว่า “ตามข้อเท็จจริงที่คุณรู้ คุณมีข้อเสนอแนะอะไร” แล้วจึงอภิปรายร่วมกัน วิธีนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน

## 2. พนักงาน

### 2.1 อะไรทำให้คนเราทำงานได้ดี

ถ้าเป็นคำถาม “อะไรที่ทำให้คนต้องทำงาน” อาจจะตอบได้ง่ายกว่าจากหลายๆ เหตุผล คำตอบคงจะเป็นเงิน สำหรับบางคนอาจเป็นวงสมาคม สำหรับคนอื่น ๆ อาจเป็นความทะเยอทะยาน

สิ่งเหล่านี้ผนวกกับสิ่งอื่นๆ อีกบางประการ ทำให้คนต้องมาทำงานและทำต่อไป แต่อะไรที่ทำให้เขามีความพยายามจนปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงเวลา อะไรที่ทำให้เขาทำงานดี คำตอบคงแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละบุคคล แต่พอจะสรุปเป็นแนวทางได้ดังนี้

- **ได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่า - เป้าหมาย**

“งานของผมน่าสนใจและมีความหลากหลาย ผมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เราเข้าใจร่วมกันว่าทำไมงานนี้จึงมีความสำคัญ และมาตรฐานที่เราตั้งขึ้นเหมาะสมดีแล้ว”

- **ได้มีส่วนร่วม - การมีส่วนร่วม**

“คนอื่น ๆ ในกลุ่มต้องฟังผม ทุกคนฟังผม และนายผมปรึกษาหารือกับพวกเราเสมอ”

- **นับว่าเป็นคนมีค่า - การยกย่อง**

“พวกเขานับถือผมและสิ่งที่ผมทำ ผมได้รับความเชื่อถือเพราะทำงานดี และได้รับความช่วยเหลือเมื่อทุกซ์ร้อน ผมรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม”

- **ได้รับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ - การสื่อสาร**

“ผมรู้ว่าผมทำงานได้ดีแค่ไหน เกิดอะไรขึ้นและทำไม เราได้พูดคุยและเตรียมการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าเสมอ ความคิดของเราเป็นที่ต้องการเสมอ”

- **ได้รับในสิ่งที่ควรค่า - ค่าจ้างที่เป็นธรรม**

“ค่าตอบแทนที่ผมได้รับเหมาะสมกับความสามารถ สภาวะการณ์ความสำคัญของงาน และความพยายามที่ได้ทุ่มเทเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ”

พนักงานของท่านจะพูดเช่นนี้บ้างหรือไม่ ถ้าไม่ท่านควรจะทำอะไร

หากท่านต้องการให้หน่วยงานแสดงความภาคภูมิใจในงาน มีประสิทธิภาพการทำงานสูง มองหาวิธีการที่ดีกว่า แต่ละคนจะต้องรู้สึกว่าเขาได้รับสิ่งต่อไปนี้อย่างต่อเนื่อง พนักงานจะสนับสนุนเรื่องที่ตนมีส่วนร่วมและจะตอบสนองต่อความท้าทาย เป้าหมายที่ตนสามารถฟันฝ่าไปได้ นี่คือนิ่งในความรับผิดชอบที่ท่านต้องทำอย่างต่อเนื่อง



## 2.2 การแนะนำงานหรือการสั่งการ

ท่านต้องส่งข้อมูลไปให้พนักงานตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันไป คือ การสั่งการ การขอร้อง การให้คำแนะนำหรือขอให้อาสา ท่านต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้น ๆ และเหมาะสมกับบุคคล

**การสั่งการหรือออกคำสั่ง** เป็นการสื่อสารทางเดียวที่ต้องการให้ผู้รับข้อมูลมีปฏิกิริยาในทันที ดังนั้นจึงต้องชัดเจนทั้งน้ำเสียงและความหมาย แต่ต้องใช้ให้เหมาะสมและมีเหตุผลที่จะต้องออกคำสั่งอย่างชัดเจน จึงจะเป็นการสื่อสารที่ได้ผล แต่พอใช้กับผู้ที่ยี่นน้อยอาจทำให้เขาโกรธเคืองได้

**การขอร้อง** เป็นวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า และเป็นกลวิธีที่จะขอความร่วมมือ มักเป็นวิธีที่ใช้สื่อสารกับพนักงานที่วัยวุฒิสูงหรือมีประสบการณ์การทำงานมานาน หรือขาดความมั่นใจในงาน

**การแนะนำ** นับเป็นการขอร้องอย่างกรายๆ ที่เปิดโอกาสให้ปฏิเสธได้ จำกัดการใช้เฉพาะกับพนักงานที่มีประสบการณ์และเป็นที่ไว้วางใจได้ หรือใช้ในโอกาสที่ท่านต้องการกระตุ้นความคิดริเริ่ม

**การขอให้อาสา** อาจเป็นประโยชน์ หากงานที่จะมอบนั้นยากหรือไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือไม่เหมาะที่จะมอบให้ใครคนใดคนหนึ่งปฏิบัติ หากพนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำ อาจไม่มีผู้ใดสมัครเลย

หลักการเลือกใช้อย่างง่าย ๆ คือ ถามตัวท่านเองว่า “คำสั่งชนิดใดที่ฉันไม่ชอบใจ” ใช้ความรู้สึกของท่านเองชี้แนะ

## **2.3 การดำเนินการกับข้อร้องเรียนและการร้องทุกข์**

การร้องทุกข์เป็นสภาวะการณ์ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นเพราะผู้ร้องเรียนคิดว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ถ้าเขาจินตนาการไปว่าเขามีข้อร้องทุกข์ เขาก็จะมีข้อร้องทุกข์

หากพนักงานของท่านสักคนร้องทุกข์ หรือท่านคิดว่าเขาต้องการร้องทุกข์ ท่านควรจะดำเนินการทันทีตั้งแต่ยังเป็นปัญหาเล็กน้อย เพื่อว่าจะได้ไม่ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ต่อไป การดำเนินการกับข้อร้องทุกข์อย่างถูกต้อง มีขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้

### **1. ฟังอย่างเปิดใจ**

- ฟังอย่างอดทน แม้ว่าจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย
- ส่งเสริมให้เขาเล่าเรื่องจนจบ



- ถามถึงเหตุผลที่ทำให้คิดเช่นนั้น หรือทำไมจึงคิดว่ามันเป็นเช่นนั้น
- อภิปรายแต่ไม่ได้แย้ง
- พิจารณาไปถึงอาการที่เป็นสาเหตุหลัก ซึ่งไม่จำเป็นว่า จะต้องเป็นอาการที่โดดเด่นหรือปรากฏก่อน
- บางกรณีเขาอาจจะไม่ได้พูดออกมา อาจใช้วิธีเขียนก็ได้

## 2. รวบรวมข้อมูลทั้งหมดทันทีด้วยการ

- กระตุ้นให้เขาเล่าเรื่องมาร้องทุกข์
- ได้ถามอย่างรอบคอบ พยายามแยกแยะว่าอะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความคิดเห็น
- พูดคุยกับบุคคลอื่น หรือดูบันทึก ประวัติต่าง ๆ ถ้าจำเป็น
- ถ้าจำเป็น ควรปรึกษากับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป
- อย่าได้ด่วนสรุปเร็วเกินไป

## 3. ดำเนินการทันทีและอย่างเป็นธรรม

ประการแรก ถามตนเองว่า

- เป็นความรับผิดชอบของท่านใช่หรือไม่
- ท่านมีอำนาจที่จะดำเนินการหรือไม่
- ท่านจะดำเนินการแก้ไขเองได้หรือไม่

หรือ

- จะแนะนำให้ทำอะไร
- จำเป็นต้องติดตามผลในเรื่องใดบ้าง

ลำดับต่อไป

- ปรึกษากับหัวหน้างานถ้าจำเป็น หรือท่านมีอำนาจหน้าที่ที่จะทำได้
- อย่ารีรอหรือโยนให้คนอื่น ถ้าเป็นเรื่องในอำนาจหน้าที่ของท่าน
- พยายามรักษาหน้า ถ้าหากเขาไม่ใช่คนผิด
- ถ้าท่านไม่ใช่คนที่ตัดสินใจได้ ขอให้บอกเขาไปตามตรงและให้เหตุผล ถ้าท่านรายงานขึ้นไปควรให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงทั้งหมดทุกด้าน ไม่ใช่เฉพาะด้านที่สนับสนุนข้อคิดเห็นของท่านเท่านั้น
- ถ้าท่านปฏิเสธ จะต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุน
- พร้อมทั้งจะตอบข้อสงสัยของพนักงาน
- อย่าใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ตัดสินใจ
- อย่าลงมือแก้ปัญหาอย่างหุนหันพลันแล่น คิดอย่างรอบคอบไม่เพียงแต่สิ่งที่ท่านจะทำ แต่ให้คิดไปถึงผลที่เกิดขึ้นตามมาด้วย

#### 4. การติดตามผล

- เพื่อความมั่นใจว่าได้ดำเนินการไปถูกต้องแล้ว และได้แก้ที่สาเหตุ ไม่ใช่แก้ที่ผลกระทบ
- เพื่อรายงานการดำเนินการกับข้อร้องทุกข์ที่เป็นเรื่องสำคัญ และได้แก้ไขไปแล้วให้ผู้จัดการและผู้ที่ท่านไปขอคำปรึกษาทราบ

ข้อร้องทุกข์อาจเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับหัวหน้าคนงาน หรือตัวแทนสหภาพ ทุกฝ่ายต่างมีงานต้องปฏิบัติ และการขีดเส้นตายก็มีใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเสมอไป จึงควรมีการคุยกันอย่างเปิดใจ เพื่อสืบหาข้อเท็จจริงอย่างละเอียด ไม่นำอารมณ์ต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ท่านจะได้รับความนับถือและผลดีติดตามมา และท่านจะมั่นใจได้ว่าการกระทำของท่านจะนำแสงสว่างมาสู่สถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้น

#### 2.4 การรักษาวินัย

หรืออาจจะใช้ข้อหัวข้อว่า “วิธีการแก้ไขพนักงานที่บกพร่องทางวินัย” เพราะเป้าหมายของท่านคือ การปรับปรุง ไม่ใช่ลงโทษ มีวิธีการรักษาวินัยอยู่ 2 ทางคือ

##### (ก) ทางบวก

- ดักเตือน และให้กำลังใจให้ปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบ
- ให้ความช่วยเหลือในเชิงสร้างสรรค์
- พัฒนานิสัยการทำงานที่ถูกต้อง
- ช่วยให้พนักงานแก้ไขตนเองโดยไม่ขายหน้า

##### (ข) ทางลบ

- ใช้อำนาจและการขู่เพื่อให้เกิดผล
- ใช้การลงโทษ และความกลัวเกรง

พนักงานต้องการรู้และมีสิทธิที่จะรู้ว่า เขาอยู่ในจุดใด และกฎเกณฑ์ต่างๆ มีอะไรบ้าง อย่างชัดเจนพอสมควร นี่คือการเตือนเพียงประการเดียวที่วินัยจะเป็นที่ยอมรับได้

เมื่อเอามือแตะเตาร้อน ๆ เราจะชักมือออกทันที เปรียบได้กับการใช้วินัย จะต้องดำเนินการทันที มีการตักเตือน มีการใช้อย่างสม่ำเสมอ และไม่เห็นแก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ อารมณ์โกรธหรืออารมณ์ใด ๆ จะช่วยไม่ได้เลย เพราะ

- ท่านได้รับคำเตือนแล้ว - ท่านรู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าแตะเตาไฟร้อน ๆ
- การลงโทษจะต้องใช้อย่างเสมอหน้ากันหมด - ทุกคนจะได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกัน
- การลงโทษจะต้องไม่เห็นแก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ - การที่มือพองไม่ใช่เพราะว่าเขาคือเขา แต่เพราะเขาแตะเตาที่กำลังร้อน

ดังนั้นวินัยจึงเกี่ยวข้องกับการกระทำ ไม่ใช่ตัวบุคคล

แต่ในบางเรื่องที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ท่านควรขอคำแนะนำจากผู้จัดการเพื่อให้แน่ใจว่า

- ท่านมีอำนาจดำเนินการทางวินัยในเรื่องใดบ้าง
- การติดต่อกับหัวหน้าคนงานหรือตัวแทนสหภาพในเรื่องวินัยจะมีสาระในเรื่องใด ๆ บ้าง
- เมื่อมีปัญหาทางวินัยเกิดขึ้น ท่านควรจะทำอะไรบ้าง

เมื่อเกิดปัญหาทางวินัยขึ้นอย่างน้อยที่สุด ท่านควร

- (ก) มีข้อเท็จจริงทั้งหมด และตรวจสอบความถูกต้อง
- (ข) หาเหตุผลที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้น
- (ค) มีความเข้าใจกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นอย่างดี รวมไปถึงเข้าใจนโยบายทางวินัยในบางกรณีที่ได้พิจารณาตามข้อเท็จจริงไปแล้ว

การดำเนินการทันทีเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับเรื่องมาร้องทุกข์ แต่จะต้องเป็นการดำเนินการที่ถูกต้องด้วย และยังต้องติดตามผลว่าเรื่องนั้นได้คลี่คลายไปอย่างน่าพอใจ อย่างไรก็ดีตามไม่ควรผลิผลลามดำเนินการ ขอให้คิดพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และผลที่จะเกิดตามมาก่อน เป้าหมายของท่านคือ การแก้ไข ซึ่งก็คืออีกรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักการพื้นฐานสำหรับวิทยากร คือ จะใช้ภาษาที่ตนเองชอบหรือไม่ก็ได้ แต่หลักการสำคัญคือการใช้ภาษาที่ถูกต้อง

## 2.5 พนักงานที่มาจากต่างวัฒนธรรม

ในหมู่พนักงานของท่านอาจมีคนหลายสัญชาติมาร่วมงานด้วย ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจะมาจาก 2 แหล่ง คือ

### ก ปัญหาเรื่องภาษา

ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่เรียนยากมากที่สุดภาษาหนึ่งของโลก นอกจากนี้ยังมีศัพท์เฉพาะวิชา หรือศัพท์แสดงอีกมากมาย ถ้าท่านถามว่า “เข้าใจไหม?” มักได้คำตอบว่า “ครับ” ซึ่งอาจจะไม่ได้หมายความว่าคำตอบ แต่อาจเป็นการแสดงอหังการของผู้ตอบหรือไม่ต้องการมีส่วนร่วมก็ได้ ถ้าท่านถามว่า “คุณไม่ค่อยสบายใช่ไหม?” ถ้าพนักงานตอบว่า “ใช่” สำหรับชาวโพลินีเซียน หมายถึง “ใช่ ฉันไม่สบาย” แต่ในภาษาอังกฤษถ้าตอบว่า “ใช่” หมายความว่า “ใช่ ฉันสบายดี”

ควรใช้คำพูดง่าย ๆ ประโยคสั้น ๆ มีความอดทน และขอให้เขาพูดอีกครั้งถ้าท่านไม่เข้าใจ นอกจากนี้อาจใช้วิธีเขียน ภาพวาด หรือ

ล่ามถ้าจำเป็น นอกจากนี้อาจพิมพ์คำสั่งหรือคำประกาศ หรือแผนปฏิบัติงาน  
หลายภาษา ก็จะเป็นประโยชน์กับพนักงานที่เป็นคนต่างชาติมาก

### **ข ความแตกต่างทางวัฒนธรรม**

จะแตกต่างกันไปตามดินที่มาจาก แต่ท่านควรพยายามเข้าใจ  
ความผิดแผกแตกต่างเหล่านั้น ซึ่งมีผลไปถึงงานและมนุษยสัมพันธ์  
ยกตัวอย่าง ความผูกพันเกี่ยวข้องกันในครอบครัว อาจจะสำคัญยิ่งกว่า  
การทำงาน บางครั้งพิธีการทางวัฒนธรรมอาจตรงกับชั่วโมงทำงาน  
เป็นต้น

ถ้ามีกลุ่มพนักงานที่มีเชื้อชาติ หรือสัญชาติเดียวกันเป็นกลุ่มใหญ่  
ควรมีคนกลางเป็นผู้ติดต่อในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์มากที่สุด

สิ่งสำคัญคือ ปฏิบัติกับแต่ละคนเสมอบุคคลคนหนึ่ง ซึ่ง  
มีความภาคภูมิใจในเชื้อชาติของตน และมรดกทางวัฒนธรรมของตนเอง  
ด้วยการแสดงความนับถือ ให้ความอบอุ่นเป็นกันเอง ความอดทน และ  
ความเข้าใจ

## **2.6 การสื่อสาร**

**การสื่อสาร** หมายถึง การส่งความหมายข้ามไปโดยใช้สะพาน  
แห่งความเข้าใจ

ความมีประสิทธิภาพในฐานะหัวหน้างานโดยรวมแล้วจะขึ้นอยู่กับ  
ความสามารถในการสื่อสาร ไม่ว่าท่านจะรู้อะไรหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด  
งานของท่านคือทำให้งานสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ดังนั้นท่านจึงต้อง  
สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนข้อความที่สื่อสารนั้น ไม่ใช่  
สิ่งที่**ท่าน**บอกแก่เขา แต่เป็นสิ่งที่**เขา**ได้ยินและเข้าใจ ด้วยเหตุนี้ท่านจึง  
ต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะมั่นใจได้ว่าเขาเข้าใจถูกต้องแล้ว

การทะเลาะวิวาทและการหยุดงานที่เกิดในวงการอุตสาหกรรม ในอัตราส่วนอย่างน้อยสองในสามมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ขาดตอน ความไม่เข้าใจกันจึงเป็นสาเหตุไปสู่ความสับสน ความผิดพลาด การสูญเสียและอุบัติเหตุ และทำให้ผู้คนต่อต้านซึ่งกันและกัน ปัญหาการสื่อสาร นำความยุ่งยากมาให้หัวหน้างานมากกว่าเรื่องอื่นๆ

**ดังนั้น ท่านจึงต้องรับผิดชอบให้มีการสื่อสารที่ดีใน 3 ทิศทาง คือ**

**1. การสื่อสารกับฝ่ายบริหาร** การตัดสินใจต่างๆ มีที่มาจากข้อเท็จจริงที่เป็นที่รับรู้กันดี และผู้จัดการคาดหวังว่าท่านจะรายงานให้เขา รู้เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ดังนี้

- รายงานเรื่องต่างๆ และผลการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
- เรื่องที่จะนำไปสู่ความไม่ลงรอย และข้อถกเถียง
- แนวโน้ม ทศนคติ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

**2. การสื่อสารกับพนักงาน** พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้รับรู้เรื่องราวความเป็นไปที่เขาสนใจ และที่มีผลกระทบกับเขา พนักงานแต่ละคนเป็นนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรและของหน่วยงาน เขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานทราบเท่าที่เขาารู้สึกเช่นนั้น ดังนั้นความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นจึงสำคัญสำหรับพนักงานทุกคน

**3. การสื่อสารกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ** หน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ และถ้าจะบรรลุเป้าหมายโดยรวม ทุกหน่วยงานจะต้องทำงานให้ประสานสอดคล้องกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และแนวโน้มต่างๆ

แต่ในขณะเดียวกัน ฝ่ายบริหาร พนักงาน และหัวหน้างานอื่น ๆ  
จะสื่อสารกับท่าน ดังนั้นงานของท่านคือ ฟัง ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย

#### ข้อแนะนำสำหรับการฟังที่ถูกต้อง

- ไม่ขัดจังหวะ
- ไม่สรุป
- พยายามเข้าใจเหตุผลที่แฝงอยู่ในข้อความ
- ถ้าเพื่อให้เข้าใจกระจ่างขึ้น
- อย่าแสดงปฏิกิริยาเร็วเกินไป
- รวบรวมข้อมูลทั้งหมด อย่าคิดว่า “ฉันตัดสินใจได้แล้ว ไม่ต้องการข้อมูลอีกเพราะจะทำให้ฉันสับสน”





คนที่สามารถเข้าใจเหตุผลของกันและกันได้ มักจะเห็นพ้องกันเมื่อเข้าใจในประเด็นที่พูดกัน เขาชอบที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบโดยการสร้างกำแพงขวางกั้นความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้ความหมายของข้อความที่สื่อสารกันบิดเบือนไป

น้ำเสียงก็สำคัญเช่นกัน ถ้าท่านถามใครสักคนด้วยน้ำเสียงปกติ “คุณกำลังทำอะไร?” ท่านจะได้คำตอบทันที แต่ถ้าท่านใช้น้ำเสียงที่เย้ยหยัน ท่านจะได้รับปฏิกริยาในท่านองเดียวกันก่อนที่จะจะคิดถึงคำถาม

ถ้าในครั้งต่อไปที่ท่านต้องเผชิญหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาบุคลากร ขอให้มองไปที่ความไม่เข้าใจกันและการสื่อสารที่ขาดตอนเป็นประการแรก ท่านก็จะหาสาเหตุของปัญหาได้ไม่ยาก

*การสื่อสารที่ดีจะเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน*

## **2.7 การบริหารความเปลี่ยนแปลง**

ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้น สรรพสิ่งย่อมต้องมีดิ้นขึ้น แตกสลาย ทำลายลงหรือเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้กระบวนการทำงานของเราเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพราะในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เขาจะรู้สึกปลอดภัย มั่นใจ และสะดวกสบาย ส่วนความเปลี่ยนแปลงทำให้เขาต้องเปลี่ยนสถานที่ รู้สึกไม่มั่นคง และเป็นกังวล

ในฐานะหัวหน้างาน ท่านจะต้องนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงาน ส่วนวิธีที่จะหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง คือต้องให้พนักงานของท่านรับรู้ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และความเปลี่ยนแปลงที่เรามุ่งหวังนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ท่านต้องพูดคุยกับพนักงานเพื่อให้ความมั่นใจที่เกี่ยวกับผลกระทบที่ตามมา และเพื่อขอความสนับสนุนและความร่วมมือ

### วิธีการหนึ่งที่จะขอแนะนำคือ

- ระบุผลที่จะต้องเกิดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์และวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- อภิปรายกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ทำให้เกิดการยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- ตรวจสอบขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด เพื่อจะมั่นใจได้ว่าดำเนินไปตามแผน
- ติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าได้บรรลุตามที่มุ่งหวังแล้ว

บางกรณีการจัดทำตารางเวลาจะเป็นประโยชน์ในระหว่างการทดลองงานหรือการทำโครงการนำร่อง รวมไปถึงการติดตั้งเครื่องในท้ายสุด แนวปฏิบัติที่ง่ายแก่การจดจำคือการวางแผนเพื่อพนักงาน ควรทำร่วมกับการวางแผนกับพนักงานไว้ด้วย เพราะฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะได้ไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

\*\*\*\*\*









ความรับผิดชอบอีกประการหนึ่งสำหรับหัวหน้างาน คือ  
ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

**อุบัติเหตุ** คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คิดล่วงหน้า ซึ่งมีสาเหตุจากการกระทำ หรือสภาพที่ขาดความปลอดภัย หน้าที่ของท่านคือต้องรู้ว่ามีอันตรายเหล่านั้นคืออะไร และดำเนินการแก้ไขโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ต้องอาศัย

**ก ภาวะผู้นำของท่าน และความร่วมรับผิดชอบของพนักงาน**

- การกระทำของท่านมีน้ำหนักมากกว่าคำพูด ดังนั้นท่านจะต้องประพฤติเป็นตัวอย่างที่ดีตลอดเวลา ท่านไม่ควรยอมรับเงื่อนไขใดๆ ที่จะเป็นอันตรายกับการเสี่ยงภัย
- ความรับผิดชอบต่อสภาพที่ทำงานให้ปลอดภัย และมีการป้องกันอันตรายให้กับสมาชิกภายในหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมโดยมีท่านเป็นผู้ดูแลและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และจัดสถานที่ทำงานให้ปลอดภัยจากอันตราย

#### ข การกำหนดเป็นกฎและระเบียบปฏิบัติ

- พระราชบัญญัติบางบทกำหนดให้โรงงานหรือบริษัทต่างๆ มีมาตรการป้องกันอันตราย เช่น พระราชบัญญัติการก่อสร้าง พระราชบัญญัติโรงงาน เป็นต้น
- สอบถามจากผู้จัดการถึงความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยในแง่กฎหมาย ถ้าเป็นไปได้ควรเขียนไว้ให้ชัดเจน และแจ้งให้พนักงานเข้าใจ หรือติดประกาศไว้

#### ค การรักษาที่ทำงานให้ปลอดภัย

- ดูแลอาคารสถานที่ให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่รกรุงรัง รักษาโรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้ มีการใช้เสื้อคลุมและฝกนิสัยการทำงานที่ปลอดภัย
- ส่งเสริมพนักงานให้สอดส่องดูแลที่ทำงานอย่างละเอียดลออทุกวัน รวมทั้งมองหาสิ่งทีอาจเป็นอันตรายได้
- ผลัดกับหัวหน้างานคนอื่นออกตรวจหน่วยงานของอีกฝ่ายอย่างเข้มงวด

#### ง การฝึกอบรมการรักษาความปลอดภัยและฝึกปฏิบัติตัวเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

- พนักงานจำเป็นต้องรู้วิธีใช้เครื่องจักรอย่างปลอดภัย การใช้แวนป้องกันตา วิธีหนีบ จับสิ่งของที่เป็นอันตราย เทคนิคการยก ถ้าเกิดไฟไหม้ น้ำท่วม หรือแผ่นดินไหวจะต้องทำอะไร หากท่านสอนไม่ได้ ควรปรึกษากับผู้จัดการหาผู้เชี่ยวชาญมาสอน

- จัดเวลาสำหรับการฝึกอบรมนี้โดยเฉพาะ
- ฝึกปฏิบัติ

**จ หน่วยปฐมพยาบาลและเครื่องมือแพทย์**

- หากเป็นอุบัติเหตุที่มีเลือดออกและมีอาการช็อค จะต้องปฐมพยาบาลทันที ส่วนเรื่องอื่นๆ อาจจะคอยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยภายหลังได้ ท่านจะแก้ไขปัญหาคือไหน
- ทราบหรือไม่ว่าการปฐมพยาบาลที่ท่านจะขอความช่วยเหลือได้ใกล้ที่สุดอยู่ที่ไหน
- ท่านควรจะได้รับ การฝึกอบรมการปฐมพยาบาลหรือไม่

**ฉ ระบบการแจ้งอุบัติเหตุที่มีประสิทธิภาพ**

- กฎหมายกำหนดไว้ว่า ต้องบันทึกการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งการตีความจากบันทึกเหล่านี้จะสามารถแก้ไขสาเหตุของอุบัติเหตุได้
- องค์การจำนวนมากมีแบบฟอร์มบันทึกการเกิดอุบัติเหตุอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ มี 2 ข้อ คือ
  - สาเหตุที่แท้จริงคืออะไร
  - เราจะป้องกันได้อย่างไร จึงจะไม่เกิดเหตุเช่นนี้อีก
- รายงานอุบัติเหตุควรจบด้วยข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งท่านจะติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ

อุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรมเกิดโดยมีมูลเหตุเสมอ เกือบจะทุกกรณีเกิดเพราะการปฏิบัติที่ไม่ปลอดภัย หรือสภาพที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มประสบอุบัติเหตุมากกว่า งานบางงานเกิดอันตรายได้ง่ายกว่า สถิติอุบัติเหตุในบริษัทของท่านเป็นอย่างไร ท่านควรรู้



---

อุบัติเหตุทุกครั้งต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย ไม่เพียงแต่ค่ารักษาพยาบาล และเงินชดเชยซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงค่าใช้จ่ายทางอ้อม อาทิ

- เวลาของเพื่อนร่วมงาน
- เวลาของหัวหน้างาน
- เครื่องมือ เครื่องจักร หรือโรงงานชำรุด
- งานเสีย
- การผลิตสูญเสีย
- ค่าใช้จ่ายเพื่อว่าจ้างและฝึกอบรมพนักงานใหม่

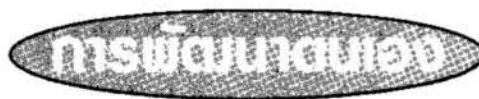
และอื่นๆ อีก ได้มีผู้ประมาณการไว้ว่า ค่าใช้จ่ายทางอ้อมเหล่านี้มีมูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายทางตรงอย่างน้อย 1 เท่า แต่สิ่งหนึ่งที่ท่านช่วยได้คือ ชักชวนให้พนักงานเห็นว่าอุบัติเหตุสามารถเกิดได้ตลอดเวลาถ้าประมาท คนจำนวนมากดำเนินชีวิตมาด้วยความเชื่อว่าอุบัติเหตุ คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับคนอื่น

การทำงานอย่างปลอดภัย คือการสร้างนิสัยและพัฒนาทีมงาน ให้มีความภาคภูมิใจที่ทุกคนคือสมาชิกของหน่วยงานที่ไม่มีอุบัติเหตุ และสิ่งนี้คือเครื่องวัดภาวะผู้นำของท่าน แม้ว่าองค์กรของท่านจะมีพนักงานดูแลความปลอดภัย ท่านก็ยังมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของหน่วยงาน เพราะผู้ดูแลความปลอดภัยเป็นเพียงผู้ให้ความช่วยเหลือและอาจเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุ

\*\*\*\*\*







## 1. การปรับปรุงตนเอง

**ค** วามก้าวหน้าและการพัฒนาของท่านเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง องค์กรจะจัดการฝึกอบรมและให้โอกาส แต่แรงกระตุ้นความปรารถนา ความพากเพียร พินิจและความรับผิดชอบที่จะก้าวหน้าต่อไปนั้นขึ้นอยู่กับท่าน

การทำงานหนักเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่หนทางสู่ความก้าวหน้าในงาน ท่านต้องเตรียมตัวเพื่อภารกิจในภายหน้าด้วย พิจารณาตนว่ามีทักษะและความรู้อะไรที่ยังขาดอยู่และกำหนดแผนที่จะให้รอบรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันฝึกพนักงานให้พร้อมที่จะทำงานของท่าน

อย่างน้อยท่านควรปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยกับผู้จัดการปีละครั้ง ถามถึงตัวท่านเองว่า “ผมทำงานเป็นอย่างไร?” “ผมจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร?” นอกจากนี้ท่านควรสำรวจตนเองเป็นระยะๆ และวางแผนปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง

จุดเริ่มต้นของตรงนี้คือ กลับไปพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ในการ  
พัฒนางาน ท่านบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อหรือยัง อาจมีบางงานที่ท่าน  
ยังไม่เคยได้รับการฝึกฝน หรือเพราะท่านไม่ชอบ สำคัญเพียงใด จุดอ่อน  
ของท่านจะทำให้ความก้าวหน้าของท่านล่าช้าลงไหม การทบทวนนี้ท่าน  
ควรจะต้องไม่มีเมตตาให้ตนเอง เพราะการปรับปรุงตนเอง **ขั้นแรก** คือ  
ต้องรู้ว่าต้องปรับปรุงเรื่องใด **ขั้นที่สอง** คือ ทำการปรับปรุงในเรื่องนั้น

## 2. เจ้านายหรือผู้นำ

ท่านเป็นนาย หรือผู้นำ ท่านควบคุมดูแลพนักงานให้ทำงาน หรือ  
เขาทำตามท่านเพราะเขาอยากจะทำ วิธีการดำเนินงานของท่านขึ้นอยู่กับ  
หลายสิ่งหลายอย่าง เช่น ท่านเป็นคนอย่างไร ท่านเติบโตก้าวหน้ามาจาก  
ภายในหน่วยหรือจากภายนอก พนักงานของท่านเข้ากันได้ดีเพียงใด  
ลักษณะงานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลกับการปฏิบัติของท่าน

บางครั้งท่านอาจเป็นนาย บางครั้งก็เป็นผู้นำ และเป็นไปได้ดีเสีย  
ด้วย แต่บางครั้งท่านอาจจะไม่แน่ใจว่าวิธีใดดี แนวทางที่ให้ไว้จะไม่  
เปลี่ยนท่านเพียงชั่วข้ามคืน แต่ถ้าท่านคิดถึงการบริหาร เพื่อให้ท่าน  
ทำงานได้ดีที่สุด ท่านจะพบว่าวิธีการจะต้องเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม  
ในขณะนั้น และสัมพันธ์กับพนักงาน ประการสำคัญ คือจะต้องให้  
ความเป็นธรรมและยุติธรรม เพื่อให้พนักงานรู้ว่าเขามีท่านอยู่เคียงข้าง  
เสมอ และเขาสามารถพึ่งพาท่านได้

**ภาวะผู้นำ** คือ การผสมผสานระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ  
คือ การชักชวน การจูงใจ และแบบอย่าง ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ

### ก งาน

- กำหนดวัตถุประสงค์
- วางแผนการทำงาน
- แบ่งงาน และกำหนดการใช้ทรัพยากร
- ควบคุมประสิทธิภาพ

### ข กลุ่มงาน

- กำหนดมาตรฐาน
- สร้างสปิริตของทีมงาน
- แจ้งข่าวสาร ความเป็นไปแก่ทีมงาน
- ส่งเสริมวินัยในตนเองของทีมงาน

### ค พนักงานที่ทำงานดี

- ให้การยกย่องและพัฒนาความสามารถ
- ให้การอบรม
- มอบหมายหน้าที่

ดังนั้น หัวหน้างานจึงต้องตระหนักถึงความจำเป็นของงาน ของทีมงาน ของพนักงานทุกคน รวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมู่คณะ และรักษาความเชื่อใจ ความกระตือรือร้นของพนักงานไว้

ความสามารถในการเป็นผู้นำ พิจารณาได้จากความรู้ในงานและความสามารถในการมองงานนั้นในภาพรวมขององค์กร ทักษะการกำกับดูแลงาน และทัศนคติที่ทำงานมีต่อพนักงานและสิ่งที่จะจูงใจให้เขาทำตามวัตถุประสงค์

“ภาวะผู้นำ คือ องค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ ที่เชื่อมโยงกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน และจูงใจกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำที่ดี

ทำหน้าที่วางแผนการทำงาน จัดระเบียบและตัดสินใจ แต่เมื่อวิเคราะห์ ลึกลงไปแล้วจะพบว่ากิจกรรมทั้งสามเพียงลำพังตัวของมันจะไม่บังเกิด ผลงาน การวางแผน การจัดระเบียบงาน และการตัดสินใจ จะแฝงตัวอยู่ เยียบ ๆ จนกระทั่งผู้นำสามารถจูงใจพนักงานและนำทางพวกเขาไปสู่ เป้าหมาย ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนศักยภาพให้กลายเป็นจริงขึ้นมา ซึ่งถือเป็น กิจกรรมสูงสุดที่ประมวลศักยภาพทั้งหมดในองค์กรและในตัวบุคคลไปสู่ ความสำเร็จ”

### 3. การบริหารเวลา

#### **ท่านต้องการใช้เวลาที่มีอยู่ให้คุ้มค่ากว่าเดิมหรือไม่?**

เวลาส่วนใหญ่ของท่านควรใช้ไปกับการบริหารหน่วยงาน แม้ว่า ท่านเองมีงานประจำต้องทำ แต่ควรจำกัดเวลาทำไว้ไม่เกินวันละ 2 ชั่วโมง ในแต่ละวันท่านควรจัดสรรเวลาไว้สำหรับงานสร้างสรรค์ ได้แก่ การ วางแผน การคิดปรับปรุงวิธีการทำงาน และการอบรมพนักงาน

วิธีการปรับปรุงการบริหารเวลา คือจดบันทึกงานที่ท่านทำโดยย่อ ทุกครึ่งชั่วโมงตลอด 1 สัปดาห์ ถ้าผลการบันทึกไม่เข้าประเภทกับแนวทาง ที่แนะนำไว้ข้างต้น จะต้องจัดระเบียบการใช้เวลาเสียใหม่ และอย่าลืมน คำนึงถึงเรื่องลำดับความเร่งด่วนของงาน

ท่านมีเวลาเท่านี้ ไม่มากไปกว่านี้ ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่ชั่วโมง ทำงาน หากเป็นสิ่งที่ท่านทำในระหว่างนั้น และถ้าท่านเชื่อว่าเวลามีปิก อย่าลืมนว่าท่านเองคือนักสำรวจ

#### 4. การตัดสินใจ

ท่านต้องตัดสินใจ และบางครั้งก็เป็นเรื่องยาก จึงขอแนะนำวิธีการที่จะเป็นประโยชน์แก่ท่าน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1 กำหนดวัตถุประสงค์

##### 2 บอกรายละเอียดของปัญหา

- ประเภทของปัญหา
- ประเด็นของปัญหา
- ทำไมต้องแก้ไข
- ค่าใช้จ่ายเท่าใด
- ใครเป็นผู้แก้ไข

##### 3 คิดทางแก้ไข

- จะเป็นอย่างไรถ้าแก้ปัญหาสำเร็จ
- ใครจะได้รับผลกระทบ
- อารมณ์ความรู้สึกของท่านต่อเหตุการณ์นั้นมีอิทธิพลต่อท่านหรือไม่
- ปัจจัยภายนอกที่ควรนำมาใช้ประกอบ

##### 4 พิจารณาทางเลือก

- ทางเลือกมีอะไรบ้าง
- คิดหาให้ได้มากที่สุดและจดไว้ทั้งหมด
- ผลสุดท้ายที่น่าจะเป็นของทางเลือกทุกทาง
- วิธีใดที่ดูเหมือนว่าจะเป็นของทางเลือกทุกทาง
- วิธีใดที่ดูเหมือนว่าจะดีที่สุดจากทุกมุมมอง



## 5 ดำเนินการ

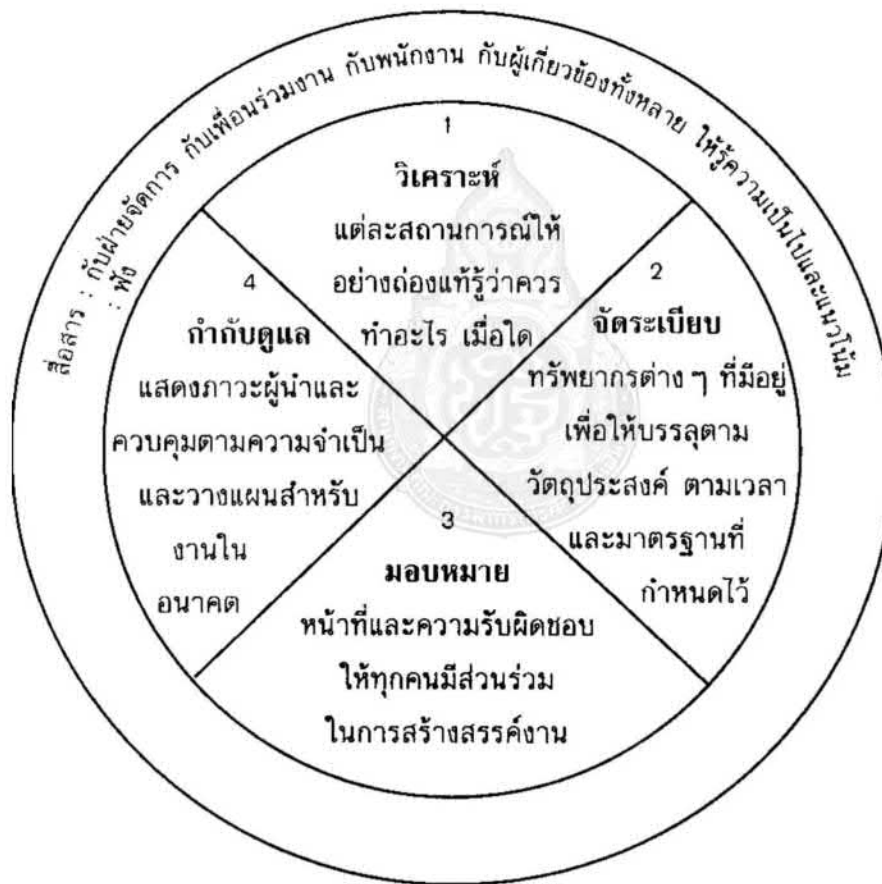
- รู้ว่าจะทำอะไรในการตัดสินใจไปเช่นนั้น
- ติดตามผลหลังจากดำเนินการ

การตัดสินใจไม่ควรพึ่งแต่ข้อเท็จจริงอย่างเดียว ต้องตั้งอยู่บนสมมุติฐานด้วย การตัดสินใจทุกครั้งย่อมต้องเสี่ยงทั้งสิ้น ถ้าหากคิดไว้อย่างละเอียดรอบคอบย่อมลดข้อผิดพลาดได้ ไม่ควรผลัสน้ำและด่วนสรุปอะไรง่าย ๆ ใช้เวลาพิจารณาศึกษาหนทางที่เป็นไปได้ แล้วจึงลงมืออย่างแท้จริง ต้องระลึกไว้ว่าความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้นได้เสมอ

มีวิธีหนึ่งที่ใช้ปรับปรุงตนเองและฝึกการตัดสินใจ คือ ครึ่งต่อไปที่ประสบปัญหาและแก้ไขไม่ได้ทันที เช่น ปัญหาที่ต้องให้ผู้จัดการสั่งการให้ลองพยายามวิเคราะห์ทางเลือกไว้เป็นข้อ ๆ ด้วยตนเอง แล้วนำทางเลือกเหล่านี้ไปเสนอ แล้วจึงเสนอความเห็นว่าจะใช้วิธีใด



การที่จะบรรลุผลสำเร็จของงานได้ ท่านจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้:



## ในกระบวนการบริหารงาน      สิ่งที่ทำน :

### ควรทำ

- รู้วัตถุประสงค์และรู้ว่าดำเนินกิจกรรมใดจึงเหมาะสม
- ชี้แจงสิ่งที่ท่านคาดหวังแก่พนักงาน
  - งานที่ต้องทำ
  - มาตรฐาน
  - ปัญหาที่อาจเผชิญ
- กระจายงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน
- ให้คำชมเชย ยกย่อง และคำวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
- ชื่นชมและอธิบาย
- เป็นผู้ที่เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่พนักงาน
- ฟัง
- กำกับควบคุมอย่างยุติธรรมไม่เล่นพวก

### ไม่ควรทำ

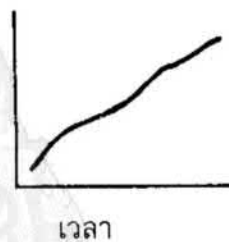
- สนใจแต่งานประจำวันเท่านั้นเรื่องอื่นไม่ต้องไปสนใจ
- ไม่จำเป็นต้องบอกอะไรกับพนักงานมากนัก แค่ว่าหวังผลที่ดีก็พอ
- มอบหมายงานจนล้นเกินแก่คนที่เต็มใจทำงาน หรือไม่มีปากเสียง และคาดหวังจากทุก ๆ คนเหมือนกัน
- ปลดปล่อยพนักงานอยู่ในความสับสน
- กล่าวโทษพนักงานต่อหน้าธารกำนัล
- พุดอวดตัวเอง
- ไม่รักษาคำพูด
- ไม่ดำเนินการกับผู้ทำงานไม่ดี

- แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน และพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ
- ช่วยให้นักงานพัฒนาขีดความสามารถ และผลักดันให้ก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ
- มองด้วยสายตาวกกว้างไกลเห็น
- หายใจรดคิระะ
- พอใจเพียงทำงานให้แก่แผนกของตนเอง

### เป้าหมายของท่านคือ

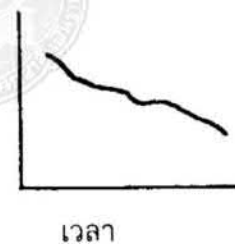
พนักงาน

ผลงาน



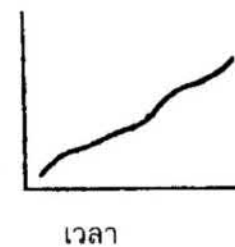
ผลผลิต

ค่าใช้จ่าย



การพัฒนา

การเติบโต

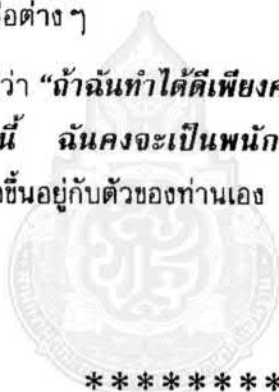


---

หน้าที่ของท่านในฐานะหัวหน้างาน คือ การเป็นผู้นำและการผลิตผลงานที่มีคุณภาพและปริมาณงานสูงโดยประหยัดค่าใช้จ่าย ภายในเวลาที่กำหนด และในบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

หนังสือคู่มือเล่มนี้หวังที่จะให้แนวทางการบริหารงานเบื้องต้นแก่ท่าน หากท่านต้องการความช่วยเหลือมากไปกว่านี้ ควรสอบถามจากผู้จัดการของท่านหรือฝ่ายการพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หรือค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสือต่างๆ

มีผู้กล่าวไว้ว่า “ถ้าฉันทำได้ดีเพียงครึ่งหนึ่งของหัวหน้างานแบบที่ฉันได้เรียนรู้มานี้ ฉันคงจะเป็นพนักงานที่ดีกว่าเดิมได้แน่นอน” ดังนั้น ทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับตัวของท่านเอง



\*\*\*\*\*



**ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ  
เรื่อง อนุญาตให้ใช้หนังสือในโรงเรียน**

---

ด้วยกรมวิชาการได้จัดทำหนังสือแปล เรื่อง คู่มือหัวหน้างาน : คู่มือ  
ครูวิชาธุรกิจ ซึ่งแปลจากหนังสือภาษาอังกฤษ ชื่อ In Charge ของ  
Gordon P. Rabey เพื่อใช้เป็นหนังสือคู่มือสำหรับครูในวิชาธุรกิจ  
ระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาแล้ว อนุญาตให้ใช้  
หนังสือนี้ในโรงเรียนได้

ประกาศ ณ วันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2541



(นายอ่ำรุ่ง จันทวานิช)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



### คณะกรรมการจัดทำหนังสือแปลสาขาธุรกิจ

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| 1. นางสาวอินทิรา ช่างสุวนิช   | ประธาน              |
| 2. นางปรีชา วอนขอพร           | กรรมการ             |
| 3. นายสาครดิษฐ์ จันทโนทก      | กรรมการ             |
| 4. นายไกรยุทธ อีรตยานันท์     | กรรมการ             |
| 5. นางสาวจินดา ชันทอง         | กรรมการ             |
| 6. นางสาวบุษิณี เปี่ยมสมบูรณ์ | กรรมการ             |
| 7. นางศรีอรุณ เรศานนท์        | กรรมการ             |
| 8. นางบุบผา กฤษณามระ          | กรรมการ             |
| 9. นายก้องเกียรติ โอภาสวงการ  | กรรมการ             |
| 10. นางสาวชลธิชา สาครินทร์    | กรรมการ             |
| 11. นางพยอม วงศ์สารศรี        | กรรมการ             |
| 12. นางสาวเพ็ญจันทร์ ธนาวิภาส | กรรมการและเลขานุการ |

ผู้แปล

นางธีรจิต บุรุษพัฒน์

ผู้ตรวจ

นางบุบผา กฤษณามระ

บรรณาธิการที่ปรึกษา

นางสาวจินตนา ไบกาซูยี

บรรณาธิการและจัดรูปเล่ม

นางสาวเพ็ญจันทร์ ธนาวิภาส

ออกแบบปก

นางพรรณมณี ชูเขาวน

นายสฤษดิ์ สิงห์ลำพอง







