

หลักสูตรทางไกลผ่านดาวเทียม ประจำปี ๒๕๕๘

เรื่อง “การบริหารงานเชิงรุก”

วิทยากร – อาจารย์ธานีินทร์ สุวงศ์วาร

อาจารย์พิเศษหลักสูตรระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์พิเศษหลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และ NIDA

.....

๑. บทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

“หัวหน้างาน” หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยความร่วมมืออย่างเต็มที่จากลูกน้องให้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

“บทบาทของหัวหน้างาน” ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมี ๔ บทบาท ดังนี้

๑. บทบาทในการเสริมสร้าง (Producing)
๒. บทบาทในการดำเนินการ (Implementing)
๓. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Innovating)
๔. บทบาทในการบูรณาการ (Integrating)

“หัวหน้างานทุกระดับ” จะต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหารงานองค์กร ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดการ โดยต้องมีทักษะด้านการบริหาร ดังนี้

P Planning คือ การคาดการณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดผลสัมฤทธิ์/เป้าหมาย กำหนดกิจกรรม วิธีการทำงาน กำหนดเวลา งบประมาณ ประเมินผล

O Organizing คือ การจัดโครงสร้างงาน และบริหารปัจจัยการผลิตต่างๆ การจัดคนให้เข้ากับงาน (put the right man on the right job) การจัดสายการบังคับบัญชา การประสานงาน และมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

L Leading คือ การนำทีมลงมือปฏิบัติ การสั่งการและการจูงใจทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

C Controlling คือ การควบคุมให้งานเป็นไปตามแผน และมาตรฐานงาน การติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPIs) การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

๒. การบริหารงานเชิงรุก (Proactive Management)

“การบริหารงานเชิงรุก” – เป็นการบริหารงานที่มีเป้าหมายสู่อนาคต โดยการวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มของปัญหาและเหตุการณ์ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

- เป็นการมองเห็นถึงปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้

โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

ซึ่งแตกต่างจาก “บริหารงานเชิงรับ (Reactive)” ที่เป็นการลงมือปฏิบัติเมื่อสถานการณ์บีบบังคับให้ตอบสนอง หรือปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารงานเชิงรุก คือ

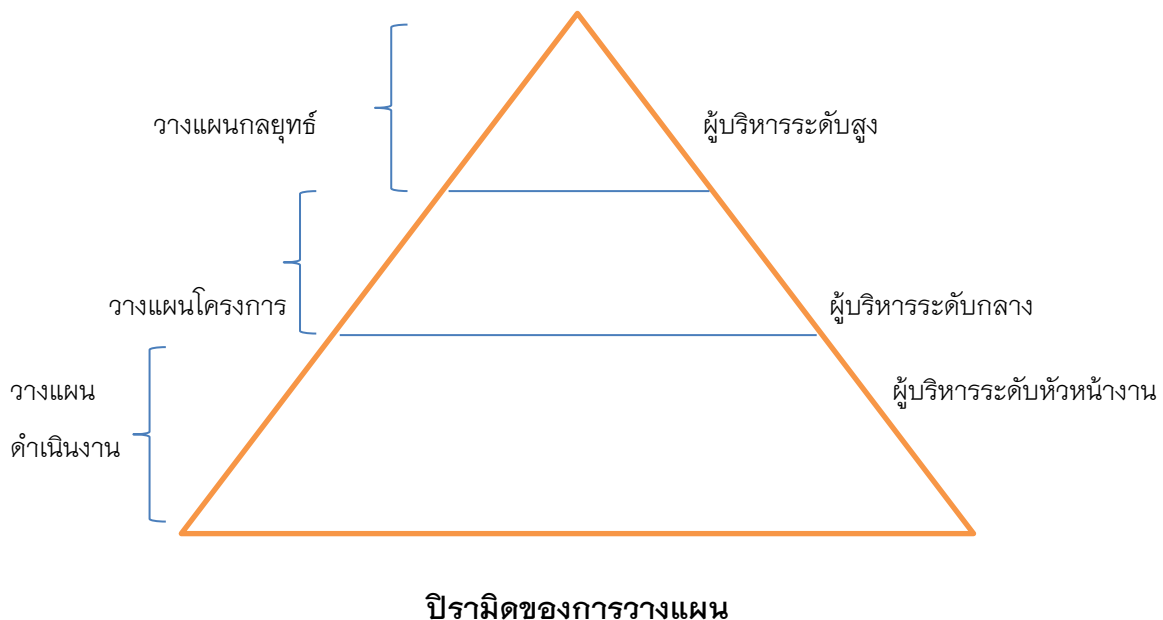
๑. มีการวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่
๒. วางแผนล่วงหน้า
๓. บริหารจัดการด้วยวิจรรย์ญาณ ด้วยความรอบคอบ
๔. สามารถคาดการณ์ สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
๕. เป็นการบริหารงาน “กันไว้ดีกว่าแก้ ถ้าแก้ไม่ทัน”

ลักษณะการคิดเชิงรุก ๑. คิดแบบตาเหยี่ยว ๒. คิดแบบระยะยาว ๓. คิดเชิงนวัตกรรม ๔. คิดแบบคาดการณ์ล่วงหน้า

บริหารงานเชิงรุก ต้องรู้อะไรบ้าง?

๑. ต้องรู้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานและองค์กร
๒. ต้องรู้ สภาพการณ์ในปัจจุบันรวมทั้งปัญหาต่างๆ
๓. ต้องรู้เทคนิค วิธีปฏิบัติงานที่จะไปสู่เป้าหมายและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
๔. ต้องรู้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๓. ระบบความคิดแบบต่าง ที่ช่วยสนับสนุนการบริหารเชิงรุก



<p>วงล้อแห่งการวางแผน (5 W 1 H)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What must be done? 2. Why must it be done? 3. When should it be done? 4. Who should do it? 5. Where should it be done? 6. How should it be done? 	<p><u>การคิดเชิงกลยุทธ์</u> – หมายถึงความคิดในการพลิกแพลงสถานการณ์ทุกประเภทที่เผชิญหน้าให้กลายเป็นความได้เปรียบ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดจาก จุดแข็งและโอกาส หรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุดจากจุดอ่อนและปัญหา</p> <p><i>การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการประเมินสถานการณ์ที่ถูกต้องเป็นจริง และสามารถเลือกหาวิธีการเชิงกลยุทธ์ในการตอบโต้ได้อย่างเหมาะสม</i></p>	<p><u>ระบบความคิดเชิงกลยุทธ์</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic thinking) ๒. การคิดเชิงไตร่ตรอง (Reflective thinking) ๓. การคิดเชิงพยากรณ์ (Predictive thinking) ๔. การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) ๕. การคิดด้วยวิจารณญาณ (Critical thinking)
---	---	---

๔. การบริหารเวลา (Time Management)

เทคนิคการบริหารเวลา

๑. จัดลำดับความสำคัญของงาน
๒. ทำรายการงานแต่ละวัน
๓. ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง วางแผน และลงมือทำทันที
๔. ควบคุมและประเมินผล
๕. จัดงานใหม่ ในวันต่อไปล่วงหน้า

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของงาน

		urgent 20%	not urgent 80%
Important 80 %	Quadrant 1 important & urgent	Quadrant 2 important but not urgent	
	Quadrant 4 not important but urgent	Quadrant 3 not important , not urgent	
Not important 20 %			

๕. บทบาทของหัวหน้างานต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน
๒. มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๓. มีการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร
๔. สร้างสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของร่วมกัน
๕. สร้างระบบการให้รางวัล ให้มองว่าทุกคนได้รับผลประโยชน์ส่วนตน
๖. มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน
๗. ไม่ปฏิเสธการต่อต้าน แต่ต้องเข้าใจและยอมรับ
๘. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและมาตรฐานใหม่

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ ๑ – ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทำความเข้าใจกับกลุ่มที่ต่อต้าน กระตุ้นให้เลิกยึดติดกับรูปแบบเดิมในอดีต และการทำ Benchmarking

ขั้นที่ ๒ – ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความต้องการร่วม ระดมกำลังผู้สนับสนุน วิสัยทัศน์ใหม่ ดึงผู้เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลเข้ามามีส่วนร่วม และสร้างความไว้วางใจ

ขั้นที่ ๓ – สร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมใหม่ ผู้นำต้องช่วยในการทำลายวิธีการแบบเดิมๆ และสร้างแนวทางปฏิบัติใหม่ๆขึ้นมา ช่วยสมาชิกขององค์กรในการจัดการกับอารมณ์ที่หลากหลาย และผลักดันให้เปลี่ยนจากความรู้สึกด้านลบเป็นความรู้สึกด้านบวก และสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกในองค์กรในการดำเนินวิธีปฏิบัติใหม่ๆ

คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง

๑. ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
๒. สามารถคิดและวางแผนกลยุทธ์
๓. ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำสูง
๔. สามารถสื่อสารได้ดี เจรจาต่อรองและจูงใจผู้อื่นได้
๕. มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
๖. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน

นางวารุณี ศรีนาค ผู้สรุป