

สรุปผลโครงการฝึกอบรม
หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ
(Certified Government Internal Auditor-CGIA)

หลักสูตร Advanced ด้าน Consulting
ระหว่างวันที่ ๒๐ - ๒๙ เมษายน ๒๕๖๑

ณ ห้องรัตนโกสินทร์ ชั้น ๑ โรงแรมนารายณ์ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร

วันศุกร์ที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑

กระบวนการให้คำปรึกษา (โดย อ.อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล)

ทำไมเราจึงต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความสัมพันธ์ของภาครัฐกับองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ ภาครัฐกิจ และภาคอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา และต้องมีการสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นไปพร้อม ๆ กัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่

- ภายนอก ได้แก่ การแข่งขัน เจือปนทางเศรษฐกิจ แผนงานโครงการของรัฐบาล ประชากร เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอกนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

- ภายใน ได้แก่ การปฏิบัติการภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ กระบวนการและอุปกรณ์ใหม่ ผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร สิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (ระบบ digital) ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการเป็นที่ปรึกษาที่ต้องหุ้ว คว้า รวมทั้งการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันจะเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเป็นสำคัญ

การให้คำปรึกษา คือ การที่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน ได้รับการติดต่อจากผู้อื่นเพื่อขอรับคำแนะนำในเรื่องที่ผู้ให้คำปรึกษามีความรู้ โดยคุณค่าของคำปรึกษา ต้องสามารถตอบคำถาม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีหลักการและวิธีการคิดวิเคราะห์ที่เป็นเหตุและผล พิสูจน์ได้ สอบทานได้ โดยสิ่งที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องรู้ คือ ด้าน Financial & Compliance ด้าน Performance & Operation & Management ด้าน Information Technology และด้าน Consulting

กระบวนการให้คำปรึกษา

1. หาความต้องการของผู้รับคำปรึกษา
2. ศึกษาวิเคราะห์ประเด็น
3. จัดทำข้อเสนอเบื้องต้น
4. ขออนุมัติในหลักการ
5. กำหนดรายละเอียดการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะได้รับ
6. ดำเนินการและรายงานเปรียบเทียบเป็นระยะ
7. รายงานสรุปและข้อเสนอแนะ

ลักษณะของที่ปรึกษา

- Strategist (ยุทธศาสตร์)
- Influencer (ความรอบรู้ ชำนาญ)
- Coach ส่วนใหญ่ใช้แบบนี้ เนื่องจากมีความเป็นกันเอง โดยการสังเกตการปฏิบัติงานและ

ให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนด้านความเชี่ยวชาญแนะนำ และการสร้างความซื่อสัตย์และเพิ่มพูนความเชื่อมั่น

- Facilitator จัดให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยการช่วยเหลือผู้อื่น การสนับสนุนให้กลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องในการกำหนดและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

บทบาทของผู้ให้คำปรึกษา ขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขอรับคำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความซื่อสัตย์และการเปิดเผย เป็นการกำหนดถึงบทบาทในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องที่เหมาะสมของผู้รับคำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อ.สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล)

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. Input
2. Process
3. Output

Process กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกคนในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง และคนที่สนใจมาร่วมงานในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกบุคคลที่ต้องการ พัฒนาให้มีขีดความสามารถตลอดเวลา หารักษาบุคลากร ที่มีคุณภาพและคุณประโยชน์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และช่วยเหลือดูแลเมื่อสิ้นสุดการเป็นสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ต้องใช้ประโยชน์จากบุคลากรอย่างเต็มที่ขณะที่อยู่กับองค์กร กล่าวคือ

สรรหา → พัฒนา → รักษาไว้ → ใช้ประโยชน์

โดยใช้เครื่องมือ POSDCoRB ในการบริหารงานครบวงจรของฝ่ายบริหาร ๗ ประการ เพื่อบริหารองค์กรอย่างมีระบบ โดยเริ่มจาก การวางแผน ตั้งเค้าโครงเป้าหมายที่จะทำ, จัดโครงสร้างองค์กร, จัดคนเข้าตามโครงสร้าง, อำนาจการสั่งการ ตามลำดับชั้น ให้งานเดินไปสู่เป้าหมาย

จากนั้นจะต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่าย แผนกต่างๆ ให้มีความต่อเนื่องกัน โดยมีการรายงานเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายมีงบประมาณไว้คอยควบคุมทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย

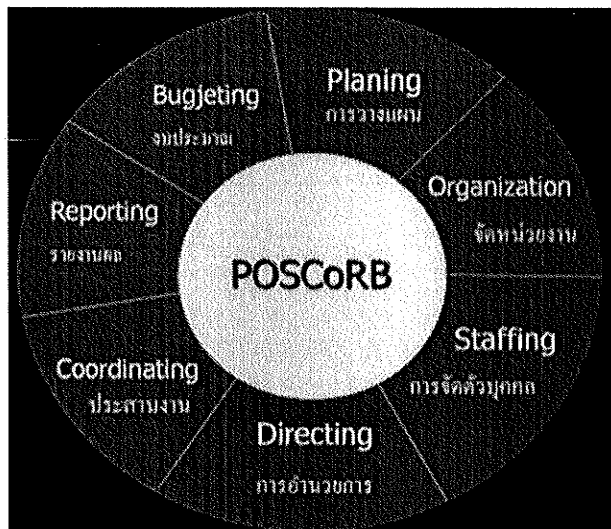
ข้อดีของ POSDCoRB คือ

- ครอบคลุมการบริหารงานทั้งองค์กร
- ใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัย ไม่ตกยุค
- เข้าใจง่าย ชัดเจน
- ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท

ข้อเสียของ POSDCoRB คือ

- ใช้ได้กับภาพรวมองค์กรเท่านั้น
- ต้องได้รับความร่วมมือทั้งองค์กร

POSDCoRB ใช้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ตามความถนัด โดยแบ่งงานให้เป็นตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ และหน่วยงานที่จะต้องจัดองค์กร โดยรูปแบบจะเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด มีสายการบังคับที่ชัดเจน โดยมีกรอบงบประมาณเป็นตัวควบคุม



สิ่งสำคัญคือ การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของนักบริหารที่ต้องดำเนินการต่อจากการวางแผนและการจัดองค์กร กล่าวคือ เมื่อได้มีการวางแผนงาน จัดแบ่งงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การแล้ว นักบริหารก็ต้องทำการจัดหาคนเข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม “Put the right man on the right job” การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ดังนั้น Staffing จึงครอบคลุมถึงภารกิจที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนกำลังคน
๒. การสรรหาบุคคล
๓. การคัดเลือกบุคคล
๔. การบรรจุแต่งตั้ง
๕. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ลักษณะสำคัญของการวางแผนกำลังคน

๑. เป็นงานขั้นแรกของการจัดหาบุคลากร ก่อนที่จะดำเนินการรับคนเข้าทำงาน
๒. เป็นงานที่ผู้บริหารต้องทำ การวิเคราะห์ปริมาณงาน เพื่อคาดคะเนถึงจำนวนงานที่ต้องทำในอนาคต แล้วแปลออกมาเป็นปริมาณคนที่ต้องการ

๓. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งหมายถึง การศึกษาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวกับงานในตำแหน่งหน้าที่ทุกตำแหน่งในองค์กร โดยศึกษาว่าแต่ละงานมีลักษณะการทำงานหรือกระบวนการทำงานอย่างไรบ้าง มีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหน ต้องใช้อุปกรณ์อะไรบ้างในการทำงานนั้นรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่เหมาะสมจะทำงาน ได้แก่

๓.๑ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นเอกสารที่อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงาน และลักษณะงานของงานแต่ละตำแหน่ง

๓.๒ คำบรรยายคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นสำหรับงาน (Job Specification) เป็นเอกสารระบุถึงลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีสำหรับการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะมีรายละเอียดในเรื่องของ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสนใจ

๓.๓ การประเมินค่างาน กำหนดมาตรฐานงาน Job Value เพื่อนำไปกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. การศึกษา โดยเน้นที่ตัวบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเติมความรู้ ปลุกฝังค่านิยม โดยผ่านสถาบันการศึกษา

๒. การฝึกอบรม เน้นที่งาน เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อพัฒนางานเมื่อ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย จัดตั้งหน่วยงานใหม่ รับพนักงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ โดยประโยชน์ที่ได้รับคือ

- ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน/ให้คำปรึกษาแนะนำ
- ช่วยประหยัด ลดความเสี่ยงของวัสดุในการปฏิบัติงาน
- ช่วยกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน
- ทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับความรู้ ทักษะ ทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ ทำให้สามารถเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นใจในการทำงาน
- ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมพัฒนา
- ขาดนโยบายและทิศทางการฝึกอบรม
- ขาดเทคนิควิธีการฝึกอบรมพัฒนาที่ถูกต้อง ทันท่วงที เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
- ขาดการยอมรับจากผู้บริหาร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา
- ขาดทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
- ขาดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้ง

ความตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท ในการฝึกอบรมพัฒนา

๓. การพัฒนา เส้นที่องค์การและสังคม ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าจากการ
เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถโดยการเรียนรู้ทั้งทางตรง/ทางอ้อม

ทักษะการสร้างสัมพันธภาพสำหรับที่ปรึกษา (อ.ไพลิน โกมลิมศรี)

การแสดงออกที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพในการทำงาน

๑. คำพูดที่ใช้ (Words) คือ คำหรือประโยคที่เปล่งออกมาจากปากทั้งต่อหน้า
๒. วิธีการประกอบคำพูด (Way) คือ อากาที่แสดงออกทางร่างกายโดยตั้งใจ เพื่อประกอบคำพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การเขียน ทางโทรศัพท์

๓. ภาษาท่าทาง (Body Language) คือ อากาที่แสดงออกโดยไม่ตั้งใจ แต่จะสะท้อนความหมายบางอย่างที่อาจสื่อความหมายในเชิงลบได้

เรามักถูกตัดสินจากภาษาท่าทาง จะพบว่ามากกว่า ๘๐% ของข้อมูลจะเป็นการสื่อสารผ่านทางภาษาท่าทาง ประทับใจแรกนั้นส่วนมากมาจาก

- การเห็น ตา ๕๕%
- การได้ยิน หู ๓๘%
- การได้ฟัง ปาก ๗%

คำพูดพินิจ

- ไม่ได้
- ผม/ฉันทำได้แค่นี้
- ไม่ทราบ
- ระเบียบทำไม่ได้
- นั้นเป็นปัญหาของคุณ
- นั้นไม่ใช่หน้าที่ของฉัน
- คำศัพท์ที่รู้เฉพาะกลุ่ม

ทีมที่ดีต้องมีสิ่งเหล่านี้

- มีเป้าหมายเดียวกัน
- มีความเป็นผู้นำ
- สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกัน
- มีการเชื่อมั่นและเคารพตนเอง
- มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง
- การตัดสินใจทุกฝ่ายเห็นชอบ
- สันในใจรายละเอียดและเทคนิค
- เคารพและวางใจพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- แบ่งบทบาทและหน้าที่และรับผิดชอบให้ชัดเจน
- ทักคนคติ “เราทำได้”

การพัฒนาทีมงาน ผู้นำทีมที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ

๑. สนับสนุนให้ทีมงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๒. สร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงาน (Empower)

๓. ต้องแสดงบทบาทเป็น coach มากกว่า boss ได้แก่ สอนงาน มอบหมายงาน

ให้คำปรึกษา ประเมินผล สร้างสัมพันธภาพ ชมเชย ให้กำลังใจ

คุณสมบัติที่ทำให้คนมีผลงานโดดเด่น ได้แก่

IQ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓๓%

EQ ความฉลาดทางอารมณ์ ๖๗%

ยังตำแหน่งในองค์กรสูงขึ้นเพียงใด เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ยังมีความสำคัญมากขึ้น

เทคนิคการเป็น Facilitator (ดร.นเรศ สถิตยพงศ์)

Facilitator คือ ผู้รับผิดชอบในการจัดโครงสร้างและกิจกรรม ให้ทีม/กลุ่ม/คณะทำงาน เพื่อให้ทีมงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยห้ามไปยุ่งเกี่ยวกับเนื้อหาที่ให้ความเห็น

เป้าหมายของ Facilitator เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน

กลยุทธ์ ได้แก่ สร้างบรรยากาศและกระบวนการเรียนรู้ในทีม โดยมีบทบาท ได้แก่

ผู้จัดเตรียม (Organizer) และผู้สื่อสาร (Communicators) ซึ่งมีความเชี่ยวชาญพิเศษในเรื่องพลวัตของกลุ่มเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมด้วยการสื่อสาร ๒ ทางภายในทีม โดยเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ทีมเกิดการวางแผน การจัดองค์กร การมีวิสัย และการติดตามกิจกรรมของทีม โดยมีลักษณะคือ

- สมาชิกทีมให้ข้อเสนอเพื่อพัฒนา
- วัตถุประสงค์คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- มีวาระการประชุมที่เป็นกรอบ
- ใช้คำถามเพื่อให้แต่ละคนมีส่วนร่วม
- ใช้ Flip chart เพื่อบันทึกข้อมูลและความเห็น
- Facilitator สอนให้สมาชิกของทีมใช้เครื่องมือสำหรับแก้ปัญหา
- สมาชิกของทีม ๕ - ๙ คน

บทบาทของ Facilitator ควรวางตัวเป็นกลางในเรื่องเนื้อหาของการประชุมซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกในทีม ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาศักยภาพของทีม เมื่อไรก็ตามที่ Facilitator เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเนื้อหาอย่างมาก ทีมจะมีส่วนร่วมน้อยลง ไร้ความสนใจน้อยลง และคุยกันอย่างเปิดใจน้อยลง

ทักษะที่สำคัญของ Facilitator ช่วยให้เราเก่งคน ชวนให้คนคิดเป็นและทำเป็น

๑. การตั้งคำถาม

๒. การฟัง

๓. การสังเกต

๔. การสะท้อนกลับ

๕. ภาษากาย ห้ามแสดงอาการไม่พอใจ

การพัฒนาการของทีม

๑. ขั้นก่อตัว (Forming)

๒. ขั้นปะทะ (Storming) ต้องจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

๓. ขั้นลงตัว (Norming)

๔. ขั้นได้งาน (Performing) ต้องกระตุ้นให้ทีมมีพัฒนาการต่อเนื่อง

๕. ขั้นก่อตัวใหม่ (Reforming) ผู้นำทีมขอความเห็นจากสมาชิกถึงวิธีการที่จะรักษาระดับ

แรงจูงใจ

กรณีส่วนร่วมของชุมชน (อ.อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล)

การพัฒนาชุมชนที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาในชุมชนหรือเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนนั้นๆ ให้ดีขึ้นจะต้องเกิดจากชุมชนเองโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่คอยช่วยเหลือ ชี้แนะด้านวิชาการให้ความรู้ใหม่ๆ แต่ไม่ใช่ไปสั่งการให้ประชาชนในชุมชนนั้นปฏิบัติตามสิ่งที่เจ้าหน้าที่ต้องการ เพราะฉะนั้นการที่จะได้มาซึ่งปัญหาของชุมชนจริงๆ เราในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องเข้าถึงชุมชนและสิ่งที่สำคัญคือต้องทำงานด้วยใจจริงๆ ถึงจะได้ใจชุมชนและได้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของชุมชนนั้นๆ ซึ่งสามารถสรุปหลักการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนได้ดังนี้คือ

๑. การรับฟังความคิดเห็นของชุมชนเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของชุมชน

๒. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันช่วยกันคิด ช่วยกันทำในการแก้ไขปัญหาลองผิดลองถูกในชุมชนกันเอง มีอิสระในการคิด ซึ่งอาจจะเรียกว่ามีการวางแผนร่วมกันก็ได้

๓. การมีเป้าหมายเดียวกันในการร่วมกันแก้ไขปัญหา

๔. มีการปฏิบัติตามแนวทางที่ร่วมกันคิดในชุมชนนั้นๆไปในแนวทางเดียวกัน

๕. หลังจากปฏิบัติแล้วนำสิ่งที่ได้หรือปัญหาที่เกิดขึ้นมาพูดคุยกันและมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติของชุมชน

ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในชุมชนอย่างยั่งยืนและเป็นการสร้างชุมชนที่เข้มแข็งต่อไป

องค์ประกอบหลักของระบบราชการแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

- เปิดเผย ได้แก่การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
- มีส่วนร่วม ได้แก่ การสร้างความร่วมมือ เสริมอำนาจ ให้ข้อมูลข่าวสาร
- รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากประชาชน
- โปร่งใส ทั้งขั้นตอน/กระบวนการทำงาน และเหตุผลการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมของประชาชนแบ่งได้เป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๑. ระดับการให้ข้อมูลข่าวสาร

๒. ระดับการให้คำปรึกษาหารือ

๓. ระดับการเข้าไปเกี่ยวข้อง

๔. ระดับการร่วมมือ *ปัจจุบันทำถึงขั้นตอนนี้

๕. ระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจ

เทคนิคการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๑. กลุ่มเทคนิคการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน

๒. กลุ่มเทคนิคการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

๓. กลุ่มเทคนิคการปรึกษาหารือ

การวิเคราะห์ทางธุรกิจ : กระบวนการคิด (ดร.บัญญัติ บุญญา)

องค์ประกอบในการเพิ่มผลผลิต

เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงเพราะจะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กรและเป็นการทำกำไรที่ยั่งยืนปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะคำนึงถึงแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว มุ่งแต่จะลดต้นทุนทำให้มีการละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่าง ๆ ทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรผู้บริโภค ดังนั้นเพื่อให้มีการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติโดยรวม จึงควรปฏิบัติตามองค์ประกอบทั้ง ๗ ประการ คือ QCDSMEE ดังนี้คือ

๑. คุณภาพ (Quality)

คือสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เพราะความพึงพอใจเป็นเหตุผลสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องคำนึงถึงคุณภาพมาก่อน

๒. ต้นทุน (Cost)

หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปเพื่อดำเนินการผลิตหรือบริการเริ่มตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตรวจสอบการจัดเก็บ การขนส่งและการส่งมอบลูกค้าเรียกว่าเป็นต้นทุนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยการเพิ่มผลผลิตนั้นจะต้องลดต้นทุนในการผลิตให้ต่ำลงซึ่งต้องควบคุมไปกับการบริหารคุณภาพด้วยการพยายามลดความสูญเสียและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่อาจไม่จำเป็นออกไป ขณะเดียวกันก็ประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดพนักงานต้องปรับปรุงต่อเนื่องจะทำให้งานที่ทำมีคุณภาพที่ดีขึ้นและลดการสูญเสีย

๓. การส่งมอบ (Delivery)

หมายถึง การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับหน่วยงานถัดไป ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าของเราได้ตรงเวลา มีจำนวนครบถ้วน และมีคุณสมบัติตรงตามที่ลูกค้ากำหนด ช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นจึงต้องมีระบบการส่งมอบภายในที่ดี

๔. ความปลอดภัย (Safety)

หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายกับพนักงาน ไม่เป็นอันตรายกับพนักงาน ซึ่งส่งผลให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน หรือหมายถึงการป้องกันการสูญเสียจากอุบัติเหตุ คือการบาดเจ็บ เจ็บป่วย ทรัพย์สินเสียหายและความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต

๕. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale)

หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงาน ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งวัดระดับความรู้สึกของพนักงานทำได้ยาก แต่สามารถสังเกตพฤติกรรม ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ สามารถทำให้พนักงาน

มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

คุณสมบัติและลักษณะของผู้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกโดยรวมในการปฏิบัติงาน รายได้ที่ได้รับ เพื่อนร่วมงาน
- รางวัลผลตอบแทน ผลประโยชน์จากกำไร
- แผนและนโยบายขององค์กร
- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและบรรยากาศในการทำงาน
- สุขภาพกายสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นการจัดระดับขวัญและกำลังใจ สามารถจัดได้เป็นรายบุคคลว่ามีระดับขวัญและกำลังใจมากน้อยเพียงใด โดยใช้แบบทดสอบ แบบอัตนัย และแบบปรนัยการตรวจสอบขวัญและกำลังใจที่ใช้

การสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ เก็บประวัติและออกแบบสอบถาม

๖. สิ่งแวดล้อม (Environment)

หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวเรา มีทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น อากาศ น้ำ ดิน ต้นไม้ สัตว์ ฯลฯ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และชุมชน

ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตกับสิ่งแวดล้อม คือการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีที่สะอาดในการผลิต และการจัดการระบบสิ่งแวดล้อม เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต จะช่วยลดค่าใช้จ่ายสำหรับการบำบัดของเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต รวมทั้งใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า จะให้ต้นทุนลดลง และมีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจ สังคม และประเทศชาติ

๗. จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)

หมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยไม่เอาเปรียบทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง ภาครัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ

ความรู้ที่สำคัญในการเชิงธุรกิจ

- การบริหารด้านการตลาด → แผนการตลาด

เราทำแผนการตลาดเพื่อดูเป้าหมาย คือ ทางการเงิน ทางการตลาด

- การบริหารการผลิตหรือบริการ → แผนการผลิต/บริการ

ได้แก่ QCDF (มุ่งเน้นคุณภาพ มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ มุ่งเน้นส่งมอบตามเวลา มุ่งเน้นยืดหยุ่นการผลิต)

- การบริหารบุคคลและธุรการ → แผนบริหารงานทั่วไป

ได้แก่ POSDCoRB สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้คือ เทคโนโลยี แรงงาน

- การบริหารเงิน → แผนการเงิน

การวิเคราะห์ทางธุรกิจ ได้แก่

๑. การวิเคราะห์ธุรกิจและกลยุทธ์ งานตรวจสอบให้อ้างอิงยุทธศาสตร์จะทำให้รายงานมีคุณค่า

- ปัจจุบันเราอยู่ที่ไหน โดยการวิเคราะห์ SWOT หรือ MC-STEPS (M = Market คือกลุ่มผู้ซื้อ-ลูกค้าเป้าหมาย C = Competition คือสถานการณ์การแข่งขัน)

- เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ใช้แผนยุทธศาสตร์ นำทางโดยมี ๓ กลยุทธ์ ได้แก่
 - กลยุทธ์องค์กร (กลยุทธ์เติบโต มั่นคง ดำเนินงาน แบบผสมผสาน)
 - กลยุทธ์ธุรกิจ (กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง การเน้นตลาดเฉพาะ)
 - กลยุทธ์ระดับหน้าที่
- เราต้องการจะไปที่ไหนในอนาคต พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม
- ๒. การวิเคราะห์การแข่งขัน
- ๓. การวิเคราะห์ด้านการตลาด
- การวิเคราะห์แรงกดดัน ๕ พลัง Five Forces Analysis
- คู่แข่งขันปัจจุบัน ความรุนแรงการแข่งขัน
- อำนาจต่อรองของผู้ขาย
- อำนาจต่อรองของลูกค้า
- คู่แข่งรายใหม่

เครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ และการนำไปใช้ ทักษะในการสัมภาษณ์และการเขียนรายงาน การเตรียมแผนปฏิบัติการส่วนบุคคล โดย อ.บุญสิน สุรวดีเสถียร

เครื่องมือหรือกิจกรรมพื้นฐานของการตรวจสอบ ที่สำคัญ คือ

๑. การวางแผน Risk base plan แผนงานตามความเสี่ยงในการจัดลำดับความสำคัญ
๒. การสื่อสารผลการตรวจสอบ ต้องมีการถ่ายทอดผลการตรวจสอบ
๓. ต้องรักษาระบบการติดตามและสื่อสารกับผู้บริหารถึงผลการตรวจสอบ
๔. ต้องพัฒนาคุณภาพและรักษา ดูแลกิจกรรมการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้คงไว้ซึ่งมาตรฐานและจรรยาบรรณ

๕. การเก็บข้อมูลพื้นฐาน คือ การใช้แบบสอบถาม โดยเป็นคำถามแบบเปิด เป็นคำถามที่เราไม่รู้ แต่ต้องการคำตอบหลากหลาย ได้แก่ What How Where และคำถามแบบปิด คือ คำถาม Yes และ No

๖. แผนการตรวจสอบ สิ่งสำคัญคือ ต้องระบุว่า จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

๗. การปฏิบัติการ ต้องหาข้อมูลที่เพียงพอ (Sufficient) เชื่อถือได้ (Reliable) สัมพันธ์กัน (Relevant) และเป็นประโยชน์ (Useful) เพื่อจะได้ตอบวัตถุประสงค์ได้

๘. ต้องประเมินและสรุปอยู่บนพื้นที่ที่เหมาะสม และต้องกำหนดขั้นตอนการเก็บรักษา และพิจารณาอนุมัติการให้ใช้หลักฐานการตรวจสอบกับบุคคลภายนอก

เครื่องมืออื่น (เพิ่มเติม)

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ ต้องมีวัตถุประสงค์การประชุม และมีการจกรายงานการประชุม มีการสรุปผลการประชุม และมีการติดตามผล

- Flow Chart ต้องมีความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา
- การระดมสมอง ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างอิสระ
- กิจกรรมกลุ่ม มีวิธีจัดความสำคัญ แต่เป็นลักษณะโครงสร้างมากขึ้น

- Benchmarking (การเปรียบเทียบวัด) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการวิธีการปฏิบัติกับองค์การที่ทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

- แบบสอบถาม ต้องใช้ภาษาของผู้รับ เป็นคำถามที่ง่ายต่อการตอบ สั้นและง่าย
- แผนภูมิพาเรโต เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหา มักจะอ้างอิง ๘๐ - ๒๐
- Matrix Diagram เป็นการหาความสัมพันธ์ของข้อมูล
- การวิเคราะห์เหตุ-ผล แผนภูมิกังปลา
- Failure Modes & Effects Analysis (FMEA) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดทำตารางที่ชัดเจนในการติดตามแก้ไขปัญหา

ทักษะการสัมภาษณ์และการเขียนรายงาน

การสัมภาษณ์ หมายถึง การเจรจา สนทนา ได้ตอบกันอย่างมีจุดหมายระหว่างผู้ที่ต้องการทราบเรื่องราว ซึ่งเรียกว่าผู้สัมภาษณ์ และผู้ที่ให้เรื่องราวซึ่งเรียกว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงตามจุดหมายที่ผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

ข้อดีของการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์

มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างละเอียด ดังนั้น จึงง่ายและสะดวกในการสัมภาษณ์ และเป็นวิธีการที่ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรม ผู้สัมภาษณ์มากนัก

การสัมภาษณ์โดยไม่ใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดเค้าโครงแบบสัมภาษณ์ไว้อย่างแน่นอน จะมีเพียงแนวทางไว้เท่านั้น เป็นการใช้เทคนิค ความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเฉพาะตัวในการสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามจุดหมายที่กำหนดไว้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการค้นหาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นและก่อให้เกิดปัญหากับองค์การ

การสัมภาษณ์นั้นต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองในขั้นต้นต้องแนะนำตนเองและวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ ข้อสำคัญคือ ในการสัมภาษณ์ไม่ควรแสดงความคิดเห็นของตนเองเป็นอันขาด ไม่เอาความเห็นส่วนตัวไปเกี่ยวข้องอย่าขยายความเพิ่มเติมหรือตัดทอน และต้องแน่ใจว่าได้คำตอบที่สมบูรณ์และเขียนคำตอบจริง ๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมา ไม่ควรจะสรุปหรือเขียนแบบตีความเอง

การเขียนรายงานที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับว่าลูกค้าต้องการให้ใครเราควรแจกจ่ายให้มากพอจะดีที่สุดขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การแต่หากต้องการให้รายงานนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในโครงการต้องได้รับอนุมัติจากลูกค้าก่อน

การนำเสนอ การทำ power point ต้องไม่เกิน ๗ บรรทัด และ ๑ slide ควรมี มากกว่า ๓ สี