

หลักการและนโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กรแบบใหม่

Principles And Policies To Create Excellence In New Organizational Development

จิระศักดิ์ เพชรสูมมาตย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Jirasak pechsummat

Udon Thani Rajabhat University

E-mail : Jirasakpechsummat@gmail.com

บทคัดย่อ

องค์กรยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัว จัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพราะเมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่เคยใช้ได้ดีมาก่อนอาจถูกทดแทนด้วย แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และทันสมัยกว่า โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลก ยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากร องค์กร ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์ มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน มีความไม่ประมาท มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้ มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” ต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพงมีบรรยากาศอิสระภาพ และบรรยากาศเชิงบวก มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา มีและใช้ระบบบันทึก “ขุมความรู้” มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ

ทั้งนี้ต้องมีนโยบายในการขับเคลื่อน คือ นโยบายให้ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง องค์กรนโยบายการมีส่วนร่วม นโยบายการสื่อสาร นโยบายการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ

* วันที่รับบทความ: 11 พฤษภาคม 2562; วันแก้ไขบทความ 22 มิถุนายน 2562; วันตอบรับบทความ: 30 มิถุนายน 2562

Received: May 11, 2019; Revised: June 22, 2019; Accepted: June 30, 2019

นโยบายการประเมินและการติดตามผล นโยบายการฝึกอบรม นโยบายการกำหนดมาตรฐาน
บริการ

คำสำคัญ: หลักการ; นโยบายสร้างความเป็นเลิศ; การพัฒนาองค์การแบบใหม่

Abstracts

Globalization organization Must develop themselves to be ready at all times And can adjust Deal with various crisis situations Not to conflict with the changing environment Because when the time passed The environment changed from the original. Management concepts and techniques that have been used before may be replaced. Concepts and administrative techniques that are newly developed and modernized Especially in today's world society that is the information age world. Information technology is used. In widespread management The most important thing is the organization personnel, both executives and employees. Must be aware of the current globalization situation Intended Committed, clear, stable, unstable Developing a knowledge management strategy that is in harmony with the organization's strategic plan, using leadership and team leaders to manage knowledge. There is a relationship between people. Has developed basic skills of employees Develop skills in using "helpers" for knowledge management Is an organization "Without a wall, there is a freedom atmosphere And a positive atmosphere Have good people management Manage intellectual treasure Have and use the "knowledge" system to record and use information and communication technology systems

There must be a policy to drive the policy for leaders to determine the direction of the organization, the policy of participation. Communication policy Incentive promotion policy Assessment and follow-up policies Training policy Service standard policy

Keywords: Principle; Policy To Create Excellence; New Organization Development

บทนำ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนคือองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นองค์กรในฝันที่ทุกคนปรารถนาจะได้รับได้ครอบครองเป็นเจ้าของ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในฝัน นั้น จึงพยายามดำเนินการไปเพื่อให้สมหวังดังความปรารถนาที่ตั้งไว้ กระนั้น การสร้าง ให้องค์กรประสบ ความสำเร็จได้ตามที่ฝันปรารถนาไว้นั้น นับเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่สิ่งที่ยากลำบากยิ่งกว่านั้นก็คือการธำรง รักษาความสำเร็จนั้นให้

ดำรงคงอยู่กับองค์กรได้ตลอดกาลยาวนาน ยิ่งในสภาพแวดล้อมของโลกยุคปัจจุบันที่ เต็มไปด้วยการแข่งขัน มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ อยู่เป็นประจำ ไม่ขาดสาย การที่จะรักษาความสำเร็จขององค์กรให้ยืนยงมั่นคงต่อไปได้นั้น องค์กรต้องสามารถปรับตัว เปลี่ยนตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างเหมาะสมที่สุด การปรับตัวขององค์กรนี้รวม ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบกระบวนการในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน กระทั่ง วัฒนธรรมและความเชื่อของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ด้วย ที่สำคัญยิ่งก็คือในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการ คนในองค์กรคือทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า

องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญขององค์กร คือ “คน” กับ “งาน” การจะสร้าง องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่และพัฒนาเป็นพิเศษมากที่สุด เนื่องด้วยในการประกอบกิจการใดๆ ก็ตามต้องอาศัยคนในการคิดและจัดการให้ องค์กรขับเคลื่อนไปได้ให้ถึง เป้าหมายที่กำหนดไว้ พระพุทธเจ้าครั้งตรัสรู้แล้วพระองค์ทรงมี พระดำริจะสร้างองค์กรสงฆ์ขึ้น ทรงกำหนดองค์ประกอบ ขององค์กรไว้ 2 ประการ คือ “งาน” กับ “คน” งานนั้นได้แก่ การปฏิบัติและคนได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบได้กับดอก อกุบลที่มีทั้งดอกบัวที่เกิดในน้ำ เจริญในน้ำ ยังไม่ พ้นน้ำ และจมอยู่ในน้ำ แสดงให้เห็นว่า ดอกบัวที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมารับแสงอาทิตย์แล้วบานได้นั้นล้วนผ่านวิกฤติ ความเป็นบัวในระดับ ต่างๆ มาแล้วตามลำดับ การทำงานในองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยและให้โอกาสแก่ ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมอย่างเท่าเทียมกันตามอัตภาพของแต่ละบุคคล และนำมาปฏิบัติจนบรรลุผลให้เห็นจริงในประสบการณ์ของมนุษย์ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนในบริบทสังคมยุคโลกาภิวัตน์

หลักการและนโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร

องค์กรยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัว จัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แนวคิดและเทคนิคการ บริหารที่เคยใช้ได้ดีมาก่อนอาจถูกทดแทนด้วย แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาขึ้นมา ใหม่และทันสมัยกว่า โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลก ยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากร องค์กร

ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์ (เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ, 2540 : 1) โดยที่ที่มีการกำหนดแนวทางไว้ว่าจะต้อง มีหลักการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) อย่างน้อย 12 ประการ คือ

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน ได้แก่ มีเป้าหมาย ทัศนคติ วิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน มีการบริหารจัดการวิสัยทัศน์ร่วม คุณค่าร่วม ความมุ่งมั่นร่วม เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญ กำลังใจ และควมมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงานพัฒนาองค์กร เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

2. มีความไม่ประมาท ได้แก่ มีการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก สร้างหรือควบคุม สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ โดยต้องมีการทบทวนตรวจสอบตนเอง และตรวจสอบ สถานการณ์แวดล้อม อยู่สม่ำเสมอ

3. มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่ มีทีมแกนนำจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ และแผนต้องเป็นแผนใช้ KM ไม่ใช่แผนทำ KM มีความยืดหยุ่น มีชีวิต มีการใช้ ปรับปรุง และตีความอยู่ตลอดเวลา

4. ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้ ได้แก่ รู้จักใช้พลังของภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูงที่ มุ่งมั่นสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้นำทุกระดับขององค์กร มีการดำเนินการให้บุคลากร ทุกคนเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เน้นดำเนินการในส่วนที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ

5. มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน ได้แก่ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนนำไปสู่ความสุข ความสนุกสนานในการทำงาน ยิ่งดำเนินการความสัมพันธ์ระหว่างคนก็ยิ่งดี คล้ายเป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” เป็นสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

6. มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน ได้แก่ ทักษะด้านวิคิด ด้านคุณค่า และวิธีปฏิบัติ ซึ่ง เรียนรู้ได้จากการฝึกฝนจากการทำงานจริง การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการพัฒนาความชำนาญในการใช้ ทักษะพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นทักษะรวมหมู่ ที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานที่ “รู้ใจ” กันทำงานร่วมกัน (เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ, 2540 : 2)

7. มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” ต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยให้การ พัฒนางานควบคู่ไปกับการดูดซับความรู้ สร้างความรู้ ใช้ความรู้ และยกระดับ

ความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็น อัตโนมติ โดยต้องใช้ตัวช่วยหลายตัวประกอบกันเป็นชุด ซึ่งได้แก่
วิธีการบริหารจัดการ ตลอดทั้งเทคโนโลยี ต่างๆ

8. เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพง” ได้แก่ โครงสร้างแนวตั้งอ่อนตัวลง เกิดโครงสร้างแนว
ระนาบและ แนวเฉียงขึ้นมา มีการติดต่อสื่อสารและไหลเวียนของความรู้ในทุกทิศทุกทาง
เกิดมีระบบการทำงานแบบ “ทีมข้ามสายงาน” เกิดโครงสร้างการทำงานและติดต่อสื่อสาร
แบบไม่เป็นทางการขึ้นมาทำหน้าที่คู่ขนานกับ โครงสร้างที่เป็นทางการ

9. มีบรรยากาศอิสระภาพ และบรรยากาศเชิงบวก ได้แก่ มีความสามารถทำให้
ปัญหาหรือวิกฤต กลายเป็นโอกาส ทำให้ความแตกต่างหลากหลายกลายเป็นพลัง ทำให้
กระบวนการที่แตกต่างเกิดการเสริม พลังกัน ทำให้ผู้อาวุโสพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์ที่มี
ค่าให้แก่พนักงานรุ่นหลัง มีบรรยากาศของการ สร้างสรรค์ที่ไม่เครียด เป็นบรรยากาศความ
สนุกสนาน ที่มีสาระของการสร้างสรรค์อยู่ด้วย

10. มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา ได้แก่ มีการจัดการคนเก่ง
อย่างเหมาะสม คน ที่ตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน ทุ่มความสามารถต่องานมีโอกาสทำงานที่ท้าทาย
เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายหลักของ องค์กร จนได้รับการมอบหมายหน้าที่ ตำแหน่งงาน และ
ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความสามารถในการทำให้ ปัญหากลายเป็นโอกาส หรือกลายเป็น
“ชุมทรัพย์ทางปัญญา” ได้อย่างชาญฉลาด

11. มีและใช้ระบบบันทึก “ขุมความรู้” และ “คลังความรู้” ได้แก่ ขุมความรู้ ที่
เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์การทำงานและการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ จัดหมวดหมู่และ
จัดเก็บให้ค้นหาได้ง่าย เน้นความรู้ปฏิบัติหรือความรู้ที่ไม่มีในตำรา โดยเฉพาะข้อมูล
อิเล็กทรอนิกส์กับเครื่องมือด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ

12. มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ได้แก่ มีความสามารถในการ
ใช้พลังของระบบ ข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถ
เข้าถึงความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียน รู้ได้ทุกที่และทุกเวลา อาจกล่าวได้ว่า “องค์กรอัจฉริยะ
ในยุคโลกาภิวัตน์” นั้นจะต้องมีความพร้อมทันสมัยและคล่องตัว ทั้งในด้านมิติของงาน ซึ่ง
ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และ มิติของคน
ได้แก่บุคลากรขององค์กรทุกส่วนทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทุกๆ ด้าน
ในการ ปฏิบัติหน้าที่ สามารถปรับตัวได้เท่าทันกับวิกฤติการณ์และการเปลี่ยนแปลงในกระแส

สังคมยุคโลกาภิวัตน์ และทำงานได้ดีมีสวัสดิการดำรงตนอยู่อย่างมีความสุขทั้งในองค์กรและในสังคม (โกศล ตีติธรรม, 2546 : 4)

หลักการและนโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร องค์กรยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลก ยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากร องค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์

นโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร

นโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เกิดลูกค้าซ้ำซ้ำ บอกต่อ รวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้น และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จากประสบการณ์ของผม ในการเข้าไปเป็นที่ปรึกษาเรื่องการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่างๆ นั้น ผมขอสรุปเป็นเคล็ดลับอยู่ 7 ตัว ดังนี้

1. นโยบายให้ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็ว
ช้า ถูกทิศทาง ในทุกๆ เรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาจริงเอาจังนำพาขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมดไม่ว่าจะ 5 คน 10 คน 100 คน 1,000 คน หรือ 10,000 คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น ผมได้มีโอกาสได้พบกับท่านผู้นำองค์กร ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ในเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) จนปรากฏขึ้นในสายตาและในใจของลูกค้าหรือประชาชน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 20) ยกตัวอย่าง เช่น นโยบายไปรษณีย์ไทย โดยคุณอมสิน ชีวะพฤกษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ในอดีตและ คุณอนุสรณ์ จิตต์มิตรภาพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ในปัจจุบัน ทั้งสองท่านเป็นผู้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ ให้เกิดขึ้นอยู่กับบุคลากรไปรษณีย์ไทยไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่รับฝาก ที่ให้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือ เจ้าหน้าที่นำจ่าย บุรุษไปรษณีย์ รวมถึงทุกคนในองค์กร ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งสองท่านเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาองค์กร และ ช่วยสนับสนุนส่งเสริม ผลักดัน ให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีการสื่อสารให้กับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ทุกแห่ง ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่และที่ปรึกษา มีการสร้างมาตรฐานการบริการลูกค้า มีการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 1,000 คน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและมีใจพร้อมต่อการบริการ มีระบบติดตามประเมินผล มีกิจกรรม สื่อสาร สนับสนุน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546 : 33) แม้กระทั่งนโยบายกรมสรรพากร โดย คุณภาวนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 เป็นหน่วยงานของรัฐในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) รางวัลสาขา Advancing Knowledge Management in Government ในโครงการ “ สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน (Service Excellence Tax Office)” จากองค์การสหประชาชาติ (UN) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพิชิตรางวัลในระดับสากล คุณภาวนา ธรรมศิลา เป็นสรรพากรภาค 7 ประกอบด้วยกัน 8 จังหวัด คือ จังหวัด พิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุครดิตถ์ กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546 : 33)

นโยบายธนาคารกรุงศรี โดยคุณมาร์ค อาร์โนลด์ ธนาคารกรุงศรี มีการ Re Brand ปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้ดูสดใสขึ้น มีความทันสมัยมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนโลโก้ใหม่ สีเส้นให้เป็นสีเหลืองที่ดูสดใส รวมไปถึงการพัฒนาภาพในใจของลูกค้า ธนาคารกรุงศรีต้องการให้ลูกค้าได้รับรู้ รับทราบถึงความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ง่ายๆ โดยใช้คำว่า “ เรื่องเงิน เรื่องง่าย ” (Make Life Simple) โดยมุ่งเน้นที่ การมีส่วนร่วมในการรีแบรนด์ปรับภาพองค์กรใหม่ ช่วยผลักดันและทำการสื่อสารให้แก่พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง VDO โปสเตอร์ และอื่นๆมีพัฒนาบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าในสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องตามแนวทางในเรื่อง “ เรื่องเงิน เรื่องง่าย ” (Make Life Simple) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขา สามารถบริการให้แก่ลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึก ว่า “ เรื่องเงิน เรื่องง่าย ” (สมยศ นาวิกาน, 2547 : 41)

2. นโยบายการมีส่วนร่วม

นโยบายทุกนโยบายที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้มีผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมากใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้เขาต้องเข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทางไปกับเรา ดังนั้น การดึงบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม เขาย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ ว่าเราสามารถสร้างสรรค์กิจกรรม หรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มขึ้น เช่น การนำเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้าประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ

สำหรับกลุ่มพนักงานเราก็ควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมกิจกรรมที่เราทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม นั้น เราต้องวางแผนทั้งปีออกมา เพื่อให้ทราบทั้งองค์กรรวมว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง 3 ชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม (สายหยุด ใจสำราญ, 2547 : 35) ตัวอย่างกิจกรรม เช่น **นโยบายการจัดอบรม** เป็นสิ่งที่ให้บุคลากรมีทัศนคติ มีความรู้ มีทักษะ ให้สอดคล้องกับสิ่งองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น **นโยบายการจัดงาน Kick Off** เป็นการจุดประกายให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ เห็นความสำคัญ และเข้าใจถึงสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปขององค์กร ในอนาคต **นโยบายการจัดเสวนา** แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการให้บริการระหว่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร ในมุมมองของพนักงาน

3. นโยบายการสื่อสาร

นโยบายการสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่าง เช่น **นโยบายการสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก** ของชำร่วย หนังสือ อุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ แผ่นรองเมาส์ กระดาษโน้ต กระดาษสองหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ภาตรอง พวงกุญแจ และอื่นๆ **นโยบายการสื่อสารผ่านระบบ IT** เช่น ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร Email เป็นต้น **นโยบาย การสื่อสารในรูปของเอกสาร** เช่น โบชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ Standy **นโยบายการสื่อสารอื่นๆ** เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่างๆ

4. นโยบายการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ

นโยบายที่องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีองค์กรสามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่มีใช้เงินรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน (อำนาจ ธีระวนิช, 2544 : 56) จากประสบการณ์ของผม ผมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัลที่มีใช้ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลไม่ย่อท้อทำไม่ได้อีกเลย ตัวอย่างรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน เช่น การทานข้าวกับผู้บริหาร การได้รับถ้วย/เหรียญรางวัลจากผู้บริหาร บนเวทีการชื่นชมผู้ดีเด่นผ่านสื่อในองค์กร เช่น ป้าย วารสาร Email Website Internet

5. นโยบายการประเมินและการติดตามผล

นโยบายเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ มาตรฐานคุณภาพบริการแกว่งขึ้นๆ ลง ดียวดี ดียวร้ายการประเมิน และการติดตามผล ทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจคุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2542 : 69) ตัวอย่าง เช่น หากเป็นธนาคารที่อยู่ในสาขาต่างๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทในการดูแล ประเมินติดตามผลคุณภาพบริการของสาขานั้น มิใช่เป็นหน่วยงาน QC จากสำนักงานใหญ่ หากเป็นแค่ผู้จัดการสาขานั้นเองผู้จัดการสาขาเป็นเสมือนบุคคลที่ดูแลบริหารงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายและให้พนักงานทุกคนมีคุณภาพบริการตามที่องค์กรกำหนดไว้ด้วยหาก บุคคลใดมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคาร ผู้จัดการสาขาก็จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้เขาปรับปรุงให้ทำให้ดีขึ้นแต่หากบุคคลใด ทำได้ดีบริการลูกค้าได้อย่างประทับใจ ผู้จัดการสาขาก็ควรกล่าวชื่นชม มอบรางวัลให้ (นิตติพงศ์ วิเวตนนท์ และกำพล กิจชระภูมิ, 2537 : 83)

6. นโยบายการฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคน ที่มาจากบริษัทต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กร ผมได้มีโอกาสสร้างหลักสูตร Service Excellence ที่ทำแบบ Tailor Made เฉพาะองค์กรที่เป็นลูกค้าของผมโดยเฉพาะและจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ในองค์กรนั้นในรูปแบบ Practical คือ สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความพร้อมต่อการไปปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กร กำหนดไว้ได้จริง (สมยศ นาวิการ, 2535 : 78)

7. นโยบายการกำหนดมาตรฐานบริการ

นโยบายทุกสิ่งจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่ทำได้สำเร็จได้จากเรื่องบังเอิญ การสร้างบ้านทุกหลัง มีแบบบ้าน หากกรุกจะเดินยังต้องคิด หากมีชีวิตไม่คิดได้ อย่างไร ยิ่งในธุรกิจนั้นแล้วไซ้ร้ มีการแข่งขันกันอยู่มากมาย มีความต้องการของลูกค้าที่ไม่ สิ้นสุด ในเรื่องของการบริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและ มาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) (เสนาะ ดีเยาว์, 2542 : 62) เพื่อเป็นแนวทาง เป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่ามีสิ่งที่เขาพึงปฏิบัติต่อ

ลูกค้า คืออะไร และอย่างไร Service Standard หรือ มาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าเราจะปฏิบัติให้บริการลูกค้านั้นเราควรจะทำอย่างไร (How) ไม่ว่าจะการปฏิบัติ หรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคนในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้าเมื่อทุกคนรับรู้ รับทราบ เขาก็จะปฏิบัติได้ถูกทาง ถูกแนว ตามที่องค์กรต้องการ ตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการ นั้นต้องมีข้อมูล สิ่งที่ลูกค้าต้องการมาประกอบใช้จากการออกแบบทั้ง 7 เคล็ดลับนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ (เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ.2540.74)

สรุป

องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนคือองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นองค์กรในฝันที่ทุกคนปรารถนาจะได้รับได้ครอบครองเป็นเจ้าของ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในฝัน นั้น จึงพยายามดำเนินการไปเพื่อให้สมหวังดังความปรารถนาที่ตั้งไว้ องค์กรอัจฉริยะจึงต้องประกอบด้วยคุณสมบัติได้แก่ 1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 2.มีการวางระบบการปฏิบัติงานผ่านกฎระเบียบ 3.มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม 4.มีเสถียรภาพมั่นคงยั่งยืน มีความสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง 5.มีความเสมอภาค เคารพในศักดิ์ศรี สิทธิ และเสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน 6.มีเอกภาพ มีศรัทธา สามัคคี 7. มีการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 8.มีการจัดการคนเก่ง อย่างไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เมื่อว่าโดยหลักการบริหารจัดการแล้ว “องค์กรอัจฉริยะ” ตามแนว ปหาราหสูตร และ “องค์กรอัจฉริยะ” ในโลกปัจจุบันย่อมมีความสอดคล้องกันในเรื่อง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพียงด้านเทคโนโลยีและยุคสมัยเท่านั้นที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2542). *ระบบควบคุมคุณภาพที่หน่วยงานคิวซีเซอร์เคิล*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเทคนิคคอล แอปโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด.
- เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ. (2540). *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). *เทคนิคการจัดการอุตสาหกรรมสำหรับนั้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- นิตติพงษ์ วิเวตนนท์ และกำพล กิจชระภูมิ. (2537). *Process management*. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิธิการพิมพ์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). *หลักการเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประชาชน.
- สมยศ นาวิการ. (2535). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรุงชินพัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ 1991.
- สายหยุด ใจสำราญ. (2547). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2542). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.