

# ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ 21

## Leadership in the 21st Century of Globalization

มะลิ ทิพพ์ประจง

วิทยาลัยเพชรบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**Mali Thipprajong**

Phetchaburi College Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail : thipprajongmali@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ 21 ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัว จัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่เคยใช้ได้ดีมาก่อนอาจถูกทดแทนด้วยแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และทันสมัยกว่า โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลกยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากรองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์ มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน มีความไม่ประมาท มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้ มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” ต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพงมีบรรยากาศอิสรภาพ และบรรยากาศเชิงบวก มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา มีและใช้ระบบบันทึก “ชุมความรู้” มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ

ทั้งนี้ต้องมีนโยบายในการขับเคลื่อน คือ นโยบายให้ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการนโยบายการมีส่วนร่วม นโยบายการสื่อสาร นโยบายการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ นโยบายการประเมินและการติดตามผล นโยบายการฝึกอบรม นโยบายการกำหนดมาตรฐานบริการ

**คำสำคัญ :** หลักแนวคิด ; นโยบาย ; สังคมโลก

### Abstracts

Leadership in the era of globalization Must develop oneself to be ready at all times And able to adapt Deal with various critical events Not to conflict with the changing environment Because as time goes on The environment has changed. Management concepts and techniques that have been used well before may be replaced. Management concepts and techniques that are newly developed and more modern Especially in today's world of

\* วันที่รับบทความ: 28 กรกฎาคม 2563; วันแก้ไขบทความ 25 สิงหาคม 2563; วันตอบรับบทความ: 30 ธันวาคม 2563

Received: July 28, 2020; Revised: August 25, 2020; Accepted: December 30, 2020

information age, the use of information technology In widespread management The most important thing is the organization personnel, both executives and employees. Must be aware of globalization, like sticking to the situation Aim Commitment that is clear, stable, not unsteady, with precaution. Knowledge management strategic plans are developed that are in harmony with the organization's strategic plans using leadership and knowledge management leadership teams. Having to manage relationships between people Have basic skills development for employees Skills are developed to use "assistants" in knowledge management Is an organization that "Without a wall, with an atmosphere of freedom And positive atmosphere With talent management Manage intellectual treasures Yes, and use the "Knowledge Base" recording system. Yes, and use the Information and Communication Technology System.

However, there must be a policy to drive, which is a policy for leaders to set the organization direction, participation policy Communication policy Policies to promote incentives Assessment and follow-up policy Training policy Service Standards Policy.

**Keywords:** Principles of Global Social Policy

## บทนำ

องค์กรที่พบกับการประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนคือองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นองค์กรในฝันที่ทุกคนต้องการและปรารถนาที่จะได้รับได้ครอบครองเป็นเจ้าของ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในฝัน นั้น จึงพยายามดำเนินการไปเพื่อให้สมหวังดังความปรารถนาที่ตั้งไว้ กระนั้น การสร้างให้องค์กรประสบ ความสำเร็จได้ตามที่ฝันปรารถนาไว้นั้นนับเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่สิ่งที่ยากลำบากยิ่งกว่านั้นก็คือการธำรง รักษาความสำเร็จนั้นให้ดำรงคงอยู่กับองค์กรได้ตลอดกาลยาวนาน ยิ่งในสภาพแวดล้อมของโลกยุคปัจจุบันที่ เต็มไปด้วยการแข่งขัน มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ อยู่เป็นประจำ ไม่ขาดสาย การที่จะรักษาความสำเร็จขององค์กรให้ยืนยงมั่นคงต่อไปได้ตั้นั้น องค์กรต้องสามารถปรับ เปลี่ยนตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างเหมาะสมที่สุด การปรับตัวขององค์กรนี้รวม ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบกระบวนการในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน กระทั่งวัฒนธรรมและความเชื่อของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ด้วย ที่สำคัญยิ่งก็คือในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการ คนในองค์กรคือทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า

องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญขององค์กร คือ “คน” กับ “งาน” การจะสร้าง องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่และพัฒนาเป็นพิเศษมากที่สุด เนื่องด้วยในการประกอบกิจการใดๆ ก็ตามต้องอาศัยคนในการคิดและจัดการให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ให้ถึง เป้าหมายที่กำหนดไว้ พระพุทธเจ้าครั้งตรัสรู้แล้วพระองค์ทรงมีพระดำริจะสร้างองค์กรสงฆ์ขึ้น ทรงกำหนดองค์ประกอบขององค์กรไว้ 2 ประการ คือ “งาน” กับ “คน” (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ , 2542 : 124) งานนั้นได้แก่ การปฏิบัติและคนได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เปรียบเทียบได้กับดอกอุบลก็มีทั้งดอกบัวที่เกิดในน้ำ เจริญในน้ำ ยังไม่ พันน้ำ และจมอยู่ในน้ำ แสดงให้เห็นว่าดอกบัวที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมารับแสงอาทิตย์แล้วบานได้นั้นล้วนผ่านวิกฤติ ความ

เป็นบัวในระดับต่างๆ มาแล้วตามลำดับ การทำงานในองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยและให้โอกาสแก่ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมอย่างเท่าเทียมกันตามอัตภาพของแต่ละบุคคล และนำมาปฏิบัติจนบรรลุผลให้เห็นจริงในประสบการณ์ของมนุษย์ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนในบริบทสังคมยุคโลกาภิวัตน์

### การเสริมสร้างนโยบายและความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร

ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวจัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพราะเมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่เคยใช้ได้ดีมาก่อนอาจถูกทดแทนด้วย แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และทันสมัยกว่า โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลก ยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากร องค์กร ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์ (นิตติพงศ์ วิเวตนนท์ และกำพล กิจชะระภูมิ, 2537 : 147) โดยที่มีการกำหนดแนวทางไว้ว่าจะต้องมีหลักการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) อย่างน้อย 12 ประการ คือ

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่นที่ชัดเจน มั่นคง ไม่คลอนแคลน ได้แก่ มีเป้าหมาย ปณิธาน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการวิสัยทัศน์ร่วม คุณค่าร่วม ความมุ่งมั่นร่วมเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญ กำลังใจ และความมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย (อำนาจ ธีระวนิช, 2544 : 62)
2. มีความไม่ประมาท ได้แก่ มีการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก สร้างหรือควบคุมสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ โดยต้องมีการทบทวนตรวจสอบตนเอง และตรวจสอบสถานการณ์แวดล้อม อยู่สม่ำเสมอ
3. มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่ มีทีมแกนนำจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ และแผนต้องเป็นแผนใช้ KPM ไม่ใช่แผนทำ KPM มีความยืดหยุ่น มีชีวิต มีการใช้ ปรับปรุง และตีความอยู่ตลอดเวลา (เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ, 2540 : 36).
4. ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้ ได้แก่ รู้จักใช้พลังของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มุ่งมั่นสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้นำทุกระดับขององค์กร มีการดำเนินการให้บุคลากรทุกคนเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เน้นดำเนินการในส่วนที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน ได้แก่ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนนำไปสู่ความสุข ความสนุกสนานในการทำงาน ยิ่งดำเนินการความสัมพันธ์ระหว่างคนก็ยิ่งดี คล้ายเป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” เป็นสภาพที่เอื้อต่อการใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
6. มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน ได้แก่ ทักษะด้านวิีคิด ด้านคุณค่า และวิธีปฏิบัติ ซึ่งเรียนรู้ได้จากการฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการพัฒนาความชำนาญในการใช้ทักษะพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นทักษะรวมหมู่ ที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานที่ “รู้ใจ” กันทำงานร่วมกัน

7. มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” ต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยให้การพัฒนา งานควบคู่ไปกับการดูดซับความรู้ สร้างความรู้ ใช้ความรู้ และยกระดับความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็น อัตโนมัติ โดย ต้องใช้ตัวช่วยหลายตัวประกอบกันเป็นชุด ซึ่งได้แก่วิธีการบริหารจัดการ ตลอดทั้งเทคโนโลยี ต่างๆ (สมยศ นาวีการ, 2535 : 92).

8. เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพง” ได้แก่ โครงสร้างแนวตั้งอ่อนตัวลง เกิดโครงสร้างแนวระนาบและ แนวเฉียงขึ้นมา มีการติดต่อสื่อสารและไหลเวียนของความรู้ในทุกทิศทุกทาง เกิดมีระบบการทำงานแบบ “ทีมข้ามสายงาน” เกิดโครงสร้างการทำงานและติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการขึ้นมาทำหน้าที่คู่ขนานกับ โครงสร้างที่เป็นทางการ

9. มีบรรยากาศอิสระภาพ และบรรยากาศเชิงบวก ได้แก่ มีความสามารถทำให้ปัญหาหรือวิกฤต กลายเป็นโอกาส ทำให้ความแตกต่างหลากหลายกลายเป็นพลัง ทำให้กระบวนการที่แตกต่างเกิดการเสริมพลังกัน ทำให้ผู้อาวุโสพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีค่าให้แก่พนักงานรุ่นหลัง มีบรรยากาศของการ สร้างสรรค์ที่ไม่เครียด เป็นบรรยากาศความสนุกสนาน ที่มีสาระของการสร้างสรรค์อยู่ด้วย

10. มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา ได้แก่ มีการจัดการคนเก่ง อย่างเหมาะสม คนที่ตั้งใจมุ่งมั่นทำงาน พุ่มพวงความสามารถต่องานมีโอกาสทำงานที่ท้าทาย เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายหลักของ องค์กร จนได้รับการมอบหมายหน้าที่ ตำแหน่งงาน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความสามารถในการทำให้ ปัญหากลายเป็นโอกาส หรือกลายเป็น “ชุมทรัพย์ทางปัญญา” ได้อย่างชาญฉลาด

11. มีและใช้ระบบบันทึก “ขุมความรู้” และ “คลังความรู้” ได้แก่ ขุมความรู้ ที่เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์การทำงานและการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ จัดหมวดหมู่และจัดเก็บให้ค้นหาได้ง่าย เน้น ความรู้ปฏิบัติหรือความรู้ที่ไม่มีในตำรา โดยเฉพาะข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับเครื่องมือด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ

12. มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ได้แก่ มีความสามารถในการใช้พลังของระบบ ข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถเข้าถึงความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ทุกที่และทุกเวลา อาจกล่าวได้ว่า “องค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์” นั้นจะต้องมีความพร้อมทันสมัยและ คล่องตัว ทั้งในด้านมิติของงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และ มิติของคนได้แก่บุคลากรขององค์กรทุกส่วนทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทุกๆ ด้านใน การ ปฏิบัติหน้าที่ สามารถปรับตัวได้เท่าทันกับวิกฤติการณ์และการเปลี่ยนแปลงในกระแสสังคมยุคโลกาภิวัตน์ และทำงานได้ดีมีสวัสดิการดำรงตนอยู่อย่างมีความสุขทั้งในองค์กรและในสังคม หลักการและนโยบายสร้าง ความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร องค์กรยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลก ยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่ง คือ บุคลากร องค์กรทั้งผู้บริหารและ พนักงาน ต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์

## นโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กร

นโยบายสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดี เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เกิดลูกค้าซื้อซ้ำ บอกต่อ รวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้น และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จากประสบการณ์ของผม ในการเข้าไปเป็นที่ปรึกษาเรื่องการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ในองค์กรต่างๆ นั้น ผมขอสรุปเป็นเคล็ดลับอยู่ 7 ตัว ดังนี้ (โกศล ตีศิลธรรม, 2546 : 87)

1. นโยบายให้ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปได้เร็ว ช้า ถูกทิศทาง ในทุกๆ เรื่องของธุรกิจ (สายหยุด ใจสำราญ, 2547 : 21) เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาจริงเอาจังนำพาขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมดไม่ว่าจะ 9 คน 10 คน 100 คน 1,000 คน หรือ 10,000 คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น ผมได้มีโอกาสได้พบกับท่านผู้นำองค์กร ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ ในเรื่องบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) จนปรากฏขึ้นในสายตาและในใจของลูกค้าหรือประชาชน ยกตัวอย่าง เช่น นโยบายไปรษณีย์ไทย โดย คุณอมสิน ชีวะพฤษกร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ในอดีตและ คุณอานัสรา จิตต์มิตรภาพ กรรมการผู้จัดการใหญ่ในปัจจุบัน ทั้งสองท่านเป็นผู้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ ให้เกิดขึ้นอยู่กับบุคลากรไปรษณีย์ไทยไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่ที่รับฝาก ที่ให้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือ เจ้าหน้าที่หน้าง่าย บุรุษไปรษณีย์ รวมถึงทุกคนในองค์กร ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งสองท่านเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาองค์กร และ ช่วยสนับสนุนส่งเสริม ผลักดัน ให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีการสื่อสารให้กับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ทุกแห่ง ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่และที่ปรึกษา มีการสร้างมาตรฐานการบริการลูกค้า มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 1,000 คน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและมีใจพร้อมต่อการบริการ มีระบบติดตามประเมินผล มีกิจกรรม สื่อสาร สนับสนุน แม้กระทั่งนโยบายกรมสรรพากร โดยคุณภาวนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 เป็นหน่วยงานของรัฐในประเทศไทยที่ได้รับรางวัล ชนะเลิศ (1st Place Winner) รางวัลสาขา Advancing Knowledge Management in Government ในโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน (Service Excellence Tax Office)” จากองค์การสหประชาชาติ (UN) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพิชิตรางวัลในระดับสากลคุณภาวนา ธรรมศิลา เป็นสรรพากรภาค 7 ประกอบด้วยกัน 8 จังหวัด คือ จังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุตรดิตถ์ กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์ นโยบายธนาคารกรุงศรี โดยคุณมาร์ค อาร์โนลด์ ธนาคารกรุงศรี มีการ Re Brand ปรับภาพลักษณ์ใหม่ให้ดูสดใสขึ้น มีความทันสมัยมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนโลโก้ใหม่ สีสนให้เป็นสีเหลืองที่ดูสดใส รวมไปถึงการพัฒนาภาพในใจของลูกค้า ธนาคารกรุงศรีต้องการให้ลูกค้าได้รับรู้ รับทราบถึงความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ง่ายๆ โดยใช้คำว่า “ เรื่องเงิน เรื่องง่าย ” (Make Life Simple) โดยมุ่งเน้นที่ การมีส่วนร่วมในการรีแบรนด์ ปรับภาพองค์กรใหม่ ช่วยผลักดันและทำการสื่อสารให้แก่พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง VDO โปสเตอร์ และอื่นๆมีพัฒนาบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าในสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องตามแนวทางในเรื่อง “ เรื่อง

เงิน เรื่องง่าย ” (Make Life Simple) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขา สามารถบริการให้แก่ลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึก ว่า “ เรื่องเงิน เรื่องง่าย ”

## 2. นโยบายการมีส่วนร่วม

นโยบายทุกนโยบายที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่เรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้องให้มีผู้เกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมากใหญ่ ซึ่งคนเหล่านี้เขาต้องเข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการจะร่วมเดินทางไปกับเรา ดังนั้น การดึงบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้มาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วม เขาย่อมจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน หรือโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ ว่าเราสามารถสร้างสรรค์กิจกรรม หรือดึงบุคคลให้มาเกี่ยวข้องได้เพิ่มขึ้น เช่น การนำเรื่องการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) เข้าประชุมเพื่อนำเสนอแก่กลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการสำหรับกลุ่มพนักงานเราก็ควรมีกิจกรรม การเล่นเกมส์ การแข่งขัน การประกวด การสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมกิจกรรมที่เราทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม นั้น เราต้องวางแผนทั้งปีออกมา เพื่อให้ทราบทั้งองค์กรรวมว่า จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง 3 ชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม ตัวอย่างกิจกรรม เช่น **นโยบายการจัดอบรม** เป็นสิ่งที่ให้บุคลากรมีทัศนคติ มีความรู้ มีทักษะ ให้สอดคล้องกับสิ่งองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น **นโยบายการจัดงาน Kick Off** เป็นการจุดประกายให้ทุกคนรับรู้ รับผิดชอบต่อ เห็นความสำคัญ และเข้าใจถึงสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปขององค์กร ในอนาคต **นโยบายการจัดเสวนา** แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการให้บริการระหว่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร ในมุมมองของพนักงาน

## 3. นโยบายการสื่อสาร

นโยบายการสื่อสารจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้หลุดหายไป เราสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่าง เช่น **นโยบายการสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก** ของชำร่วย หนังสือ อุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ แผ่นรองเมาส์ กระดาษโน้ต กระดาษรองหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ภาชนะรอง 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 เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีองค์กรสามารถมอบรางวัลให้บุคคลดีเด่นในด้านการบริการที่ทำให้ลูกค้าประทับใจได้ (เสนาะ ตีแยว, 2542 : 47) โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นไปได้อย่างไร้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่มีใช้เงินรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน จากประสบการณ์ของผม ผมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน เพราะรางวัลที่มีใช้ตัวเงินนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในระยะยาว เป็นการสร้าง

ขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับรางวัลไม่ย่อท้อทำไม่ได้อีกเลย ตัวอย่างรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน เช่น การทานข้าวกับผู้บริหาร การได้รับถ้วย/เหรียญรางวัลจากผู้บริหารบนเวทีการชื่นชมผู้ดีเด่นผ่านสื่อในองค์กร เช่น ป้าย วารสาร Email Website Internet

### 5. นโยบายการประเมินและการติดตามผล

นโยบายเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าสามารถรักษาระดับ รักษาคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ มาตรฐานคุณภาพบริการ แกว่งขึ้นๆ ลง เตี้ยวดี เตี้ยวร้ายการประเมิน และการติดตามผล ทำได้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจคุมเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแล ตัวอย่าง เช่น หากเป็นธนาคารที่อยู่ในสาขาต่างๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทในการดูแล ประเมินติดตามผลคุณภาพบริการของสาขานั้น มีใช้เป็นหน่วยงาน QC จากสำนักงานใหญ่ หากเป็นแค่ผู้จัดการสาขานั้นเองผู้จัดการสาขาเป็นเสมือนบุคคลที่ดูแลบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและให้พนักงานทุกคนมีคุณภาพบริการตามที่องค์กรกำหนดไว้ด้วยหากบุคคลใดมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคาร ผู้จัดการสาขาก็จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้เขาปรับปรุงให้ทำให้ดีขึ้นแต่หากบุคคลใด ทำได้ดีบริการลูกค้าได้อย่างประทับใจ ผู้จัดการสาขาก็ควรกล่าวชื่นชม มอบรางวัลให้

### 6. นโยบายการฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรมถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนที่มาจากบริษัทต่างๆ หน่วยงานต่างๆ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้มาจนเข้าหาสิ่งที่ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานขององค์กรผมได้มีโอกาสสร้างหลักสูตร Service Excellence ที่ทำแบบ Tailor Made เฉพาะองค์กรที่เป็นลูกค้าของผมโดยเฉพาะ และจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นในรูปแบบ Practical คือ สามารถทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความพร้อมต่อการไปปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กร กำหนดไว้ได้จริง

### 7. นโยบายการกำหนดมาตรฐานบริการ

นโยบายทุกสิ่งจะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการวางแผนไม่มีอะไรที่สำเร็จได้จากเรื่องบังเอิญ การสร้างบ้านทุกหลัง มีแบบบ้าน หากกรุกจะเดินยังต้องคิด หากมีชีวิตไม่คิดได้อย่างไร ยิ่งในธุรกิจนั้นแล้วไซ้ มีการแข่งขันกันอยู่มากมาย มีความต้องการของลูกค้าที่ไม่สิ้นสุด ในเรื่องของบริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทาง เป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบว่าจะปฏิบัติต่อลูกค้า คืออะไร และอย่างไร Service Standard หรือ มาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าเราจะปฏิบัติให้บริการลูกค้านั้นเราควรจะทำอย่างไร (How) ไม่ว่าจะการปฏิบัติ หรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้ทุกคนในองค์กรที่ให้บริการลูกค้าเห็นเป็นภาพเดียวกัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 69) รู้ว่าอะไรควรปฏิบัติและจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้าเมื่อทุกคนรับรู้ รับทราบ เขาก็จะปฏิบัติได้ถูกทาง ถูกแนว ตามที่องค์กรต้องการ ตามที่ลูกค้า

ต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการ นั้นต้องมีข้อมูล สิ่งที่ถูกค่าต้องการมาประกอบใช้จากการออกแบบทั้ง 7 เคล็ดลับนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์

## สรุป

องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนคือองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นองค์กรในฝันที่ทุกคนปรารถนาจะได้รับได้ครอบครองเป็นเจ้าของ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในฝันนั้น จึงพยายามดำเนินการไปเพื่อให้สมหวังดังความปรารถนาที่ตั้งไว้ องค์กรอัจฉริยะจึงต้องประกอบ ด้วยคุณสมบัติได้แก่ 1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 2. มีการวางระบบการปฏิบัติงานผ่านกฎระเบียบ 3. มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม 4. มีเสถียรภาพมั่นคงยั่งยืน มีความสามารถบริหารจัดการความ เปลี่ยนแปลง 5. มีความเสมอภาค เคารพในศักดิ์ศรี สิทธิ และเสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน 6. มีเอกภาพ มีศรัทธา สามัคคี 7. มีการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 8. มีการจัดการคนเก่งอย่างไรก็ตาม เมื่อว่าโดยหลักการบริหารจัดการแล้ว “องค์กรอัจฉริยะ” ตามแนว ปหาราทสูตร และ “องค์กรอัจฉริยะ” ในโลกปัจจุบันย่อมมีความสอดคล้องกันในเรื่อง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพียงด้านเทคโนโลยีและยุคสมัยเท่านั้นที่แตกต่างกัน การพัฒนาไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรหรือว่าองค์กรใดๆก็ตามสิ่งที่จะขาดไม่ได้คือความร่วมมือและความเสียสละไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินแรงงานสิ่งสำคัญที่สุดคือความรับผิดชอบร่วมกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2542). *ระบบควบคุมคุณภาพที่หน้างานคิวซีซีเซอร์เคิล*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเทคนิคคอล แอปโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด.
- เกษมสันต์ วีระกุล และคณะ. (2540). *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศล ดิสิลธรรม. (2546). *เทคนิคการจัดการอุตสาหกรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิตติพงศ์ วิเวตนนท์ และกำพล กิจชระภูมิ. (2537). *Process management*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2535). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงจีนพัฒนา.
- สายหยุด ใจสำราญ. (2547). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2542). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.