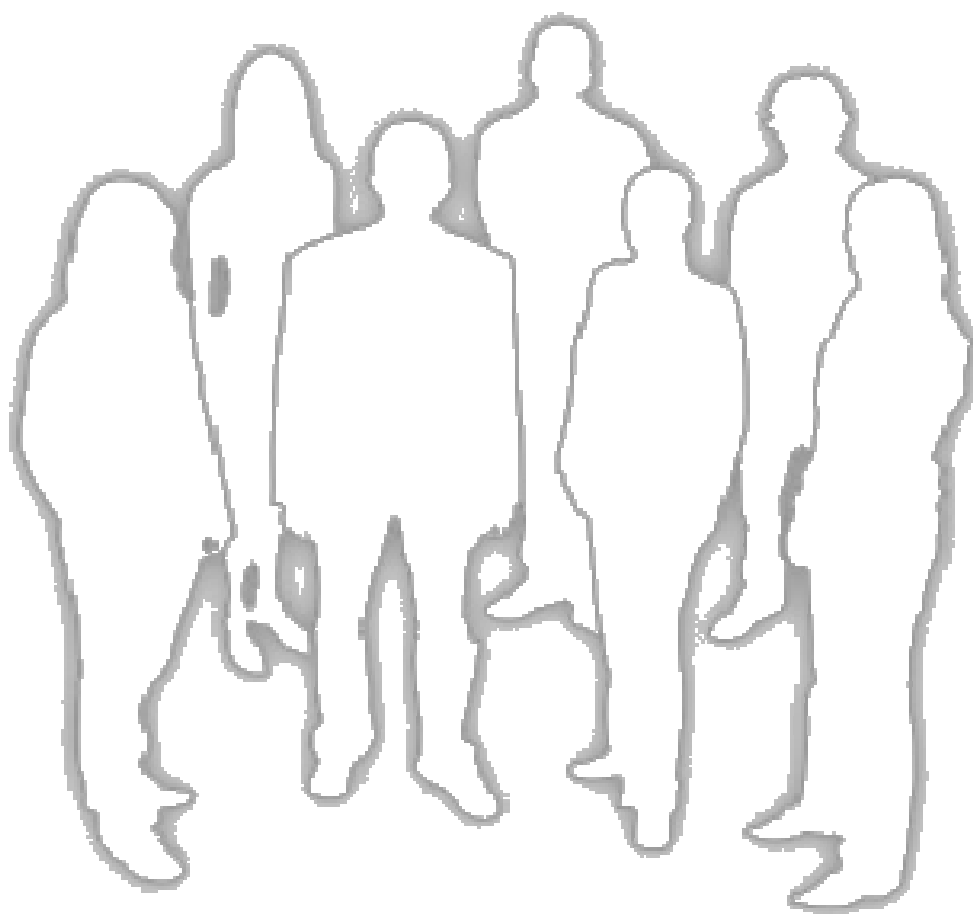


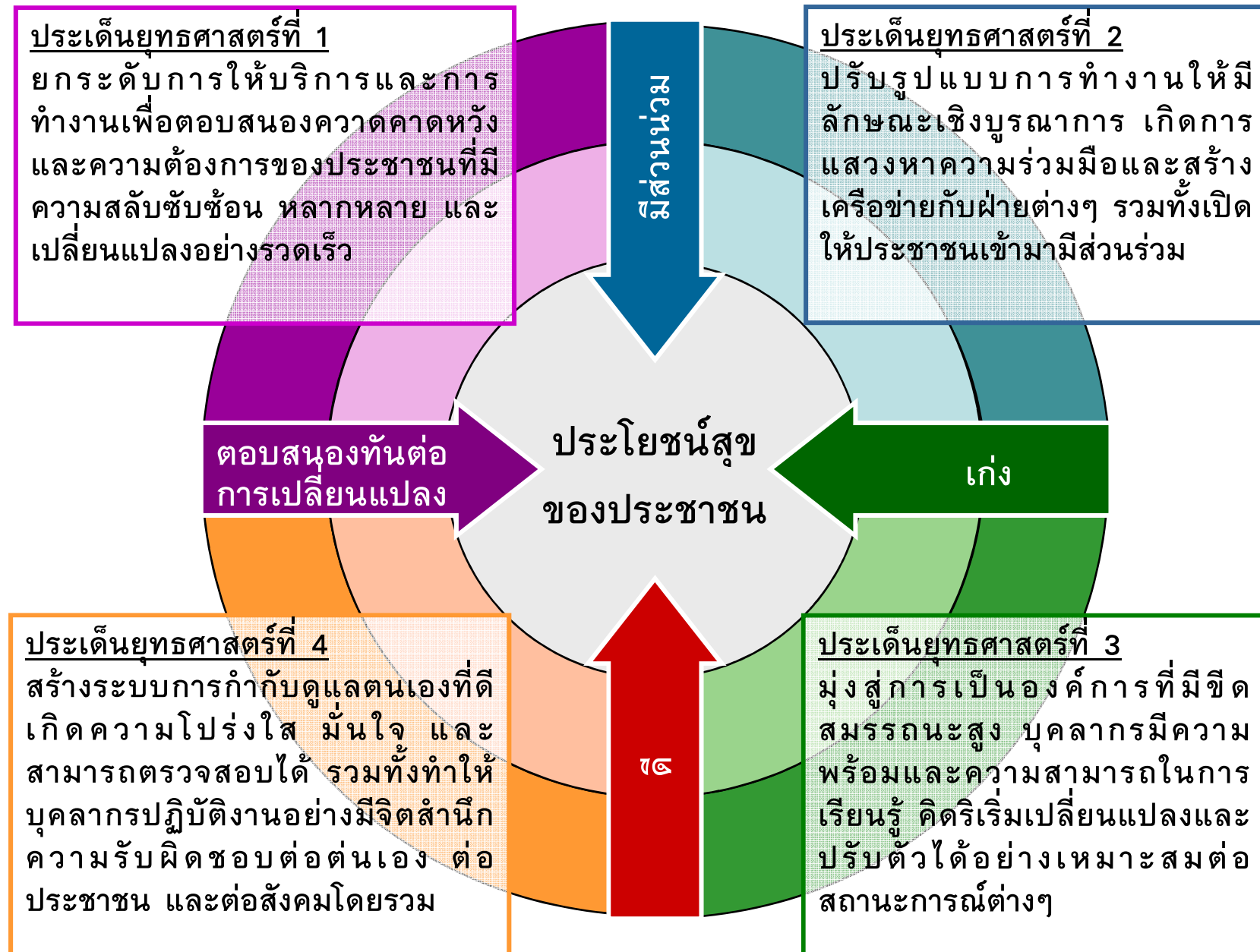
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



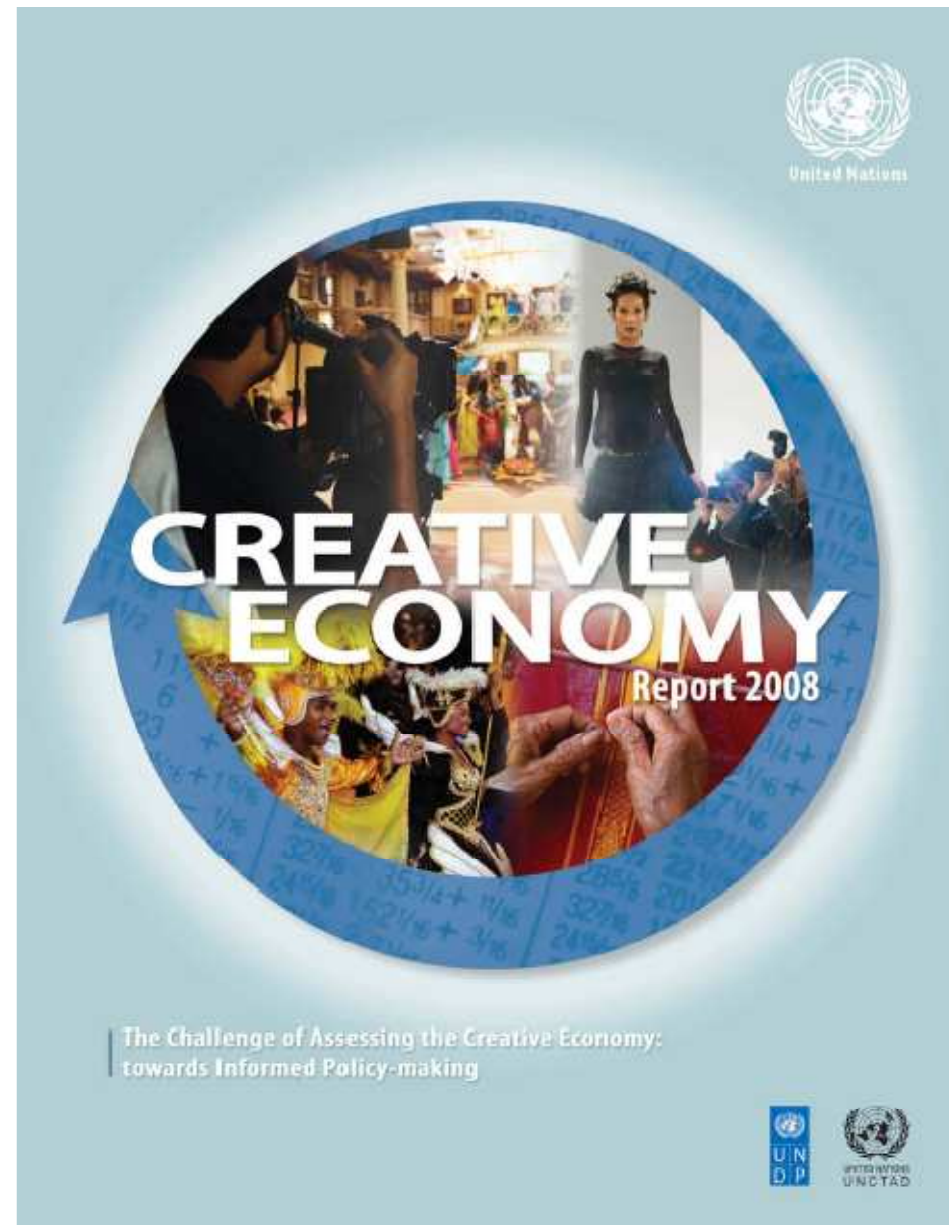
ดร.ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

26 มิถุนายน 2553

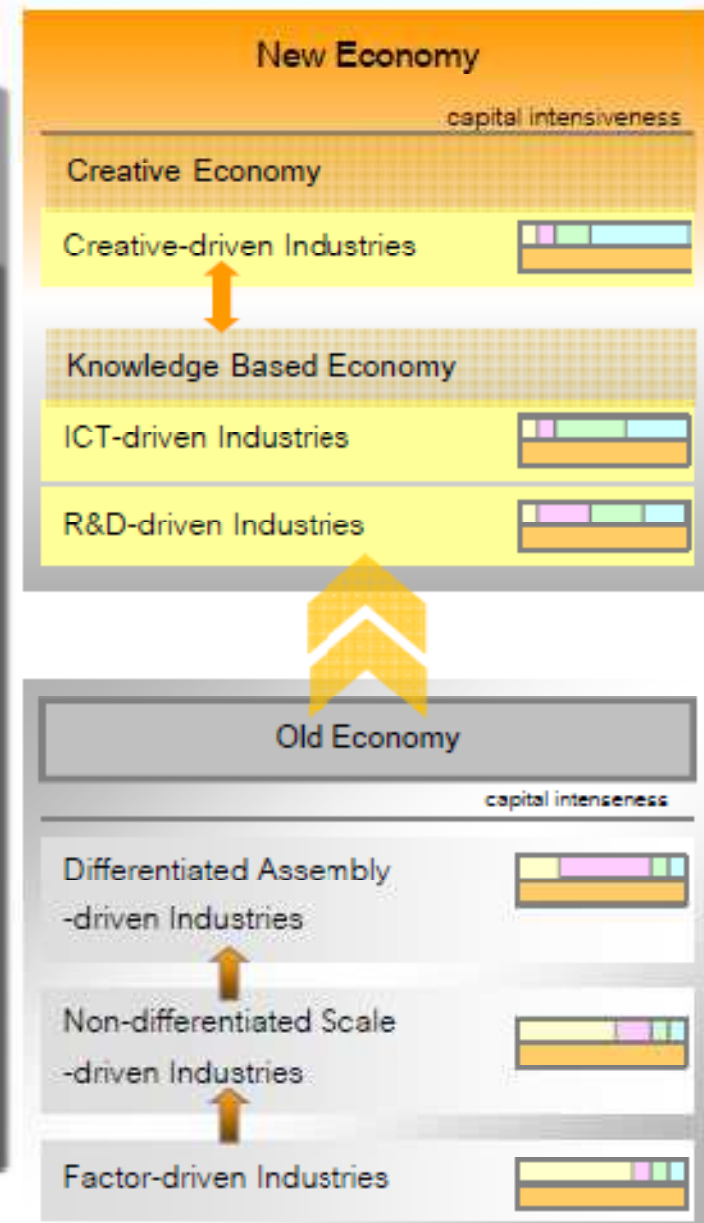
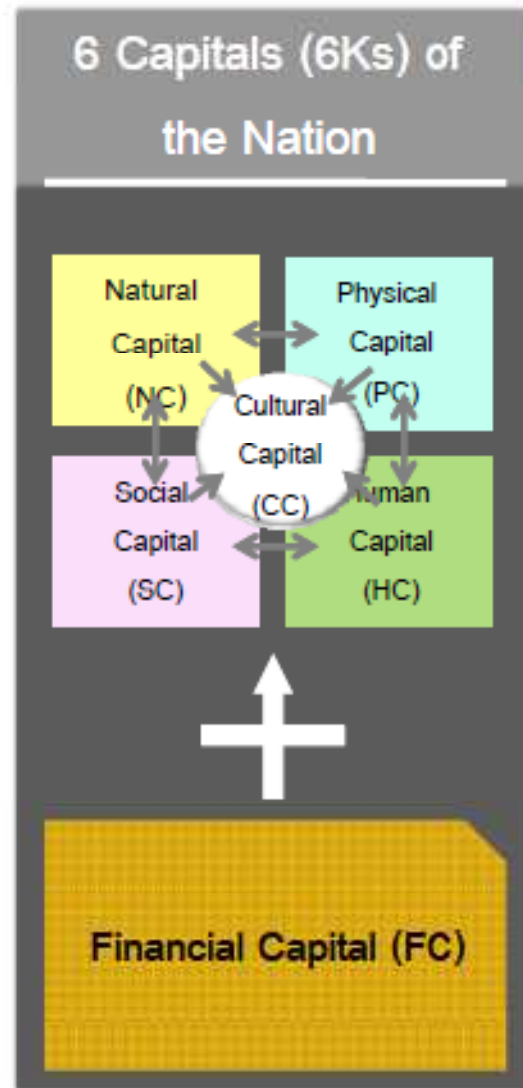
- กระแสความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (PMQA หมวด 5)
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



ในช่วงปี ค.ศ. 2008 United Nation ได้ออกรายงานฉบับหนึ่งออกมาชื่อว่า Creative Economy Report 2008 ซึ่งได้นำเสนอมุมมองของ UN ในหัวข้อที่น่าสนใจใหม่คือแนวคิดในการสร้างรายได้และสร้างงานในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางสังคม ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการพัฒนามนุษย์ไปพร้อมๆกัน ซึ่ง UN เรียกแนวคิดนี้ว่า “Creative Economy”



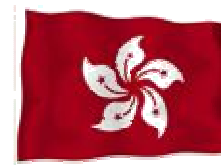
ประเทศไทยก็ได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Creative Economy มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า จะเดินหน้าก้าวเข้าสู่การเป็น “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ซึ่งหมายถึงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ผลงาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่





สหราชอาณาจักร

1. โฆษณา
2. สถาปัตยกรรม
3. ศิลปะและวัตถุโบราณ
4. หัตถกรรม
5. งานออกแบบ
6. แฟชั่น
7. ภาพยนตร์และวิดีโอ
8. ดนตรี
9. ศิลปการแสดง
10. คอมพิวเตอร์และวิดีโอเกมส์
11. ซอฟต์แวร์
12. โทรทัศน์และวิทยุ
13. สิ่งพิมพ์



ฮ่องกง

1. โฆษณา
2. สถาปัตยกรรมและบริการทางวิศวกรรม
3. การตลาดของเก่า
4. เครื่องเคลือบ
5. งานออกแบบ
6. ภาพยนตร์และวิดีโอ
7. สื่อบันทึกภาพและเสียง
8. ดนตรีและศิลปการแสดง
9. การพิมพ์
10. ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์
11. โทรทัศน์และวิทยุ
12. ศิลปิน องค์การทางการศึกษาและวัฒนธรรม



ไทย

1. งานออกแบบ
2. แฟชั่น
3. ธุรกิจโฆษณา
4. ภาพยนตร์และวิดีโอ
5. การกระจายเสียง
6. ธุรกิจการพิมพ์
7. สถาปัตยกรรม
8. ศิลปการแสดง
9. ทัศนศิลป์
10. งานฝีมือและหัตถกรรม
11. การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม
12. การแพทย์แผนไทย
13. อาหารไทย
14. ดนตรี
15. ซอฟต์แวร์

อุตสาหกรรมในประเทศไทย
จะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรม
หนักเข้าสู่อุตสาหกรรมที่เน้นไป
ที่ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น
ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบเทียบกับ
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์กับอีก
3 ประเทศคือ

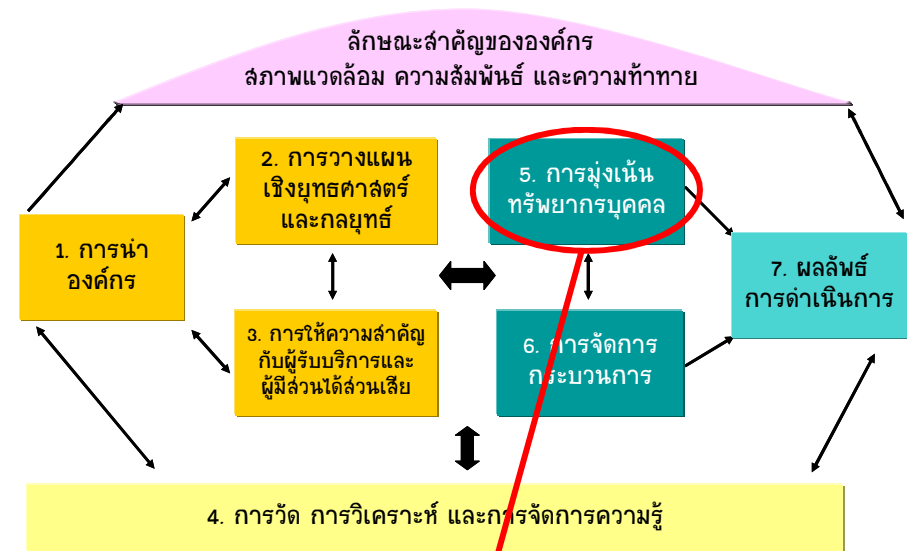
- สหราชอาณาจักร
- ฮ่องกง และ
- ออสเตรเลีย

พระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 3 มาตรา 11

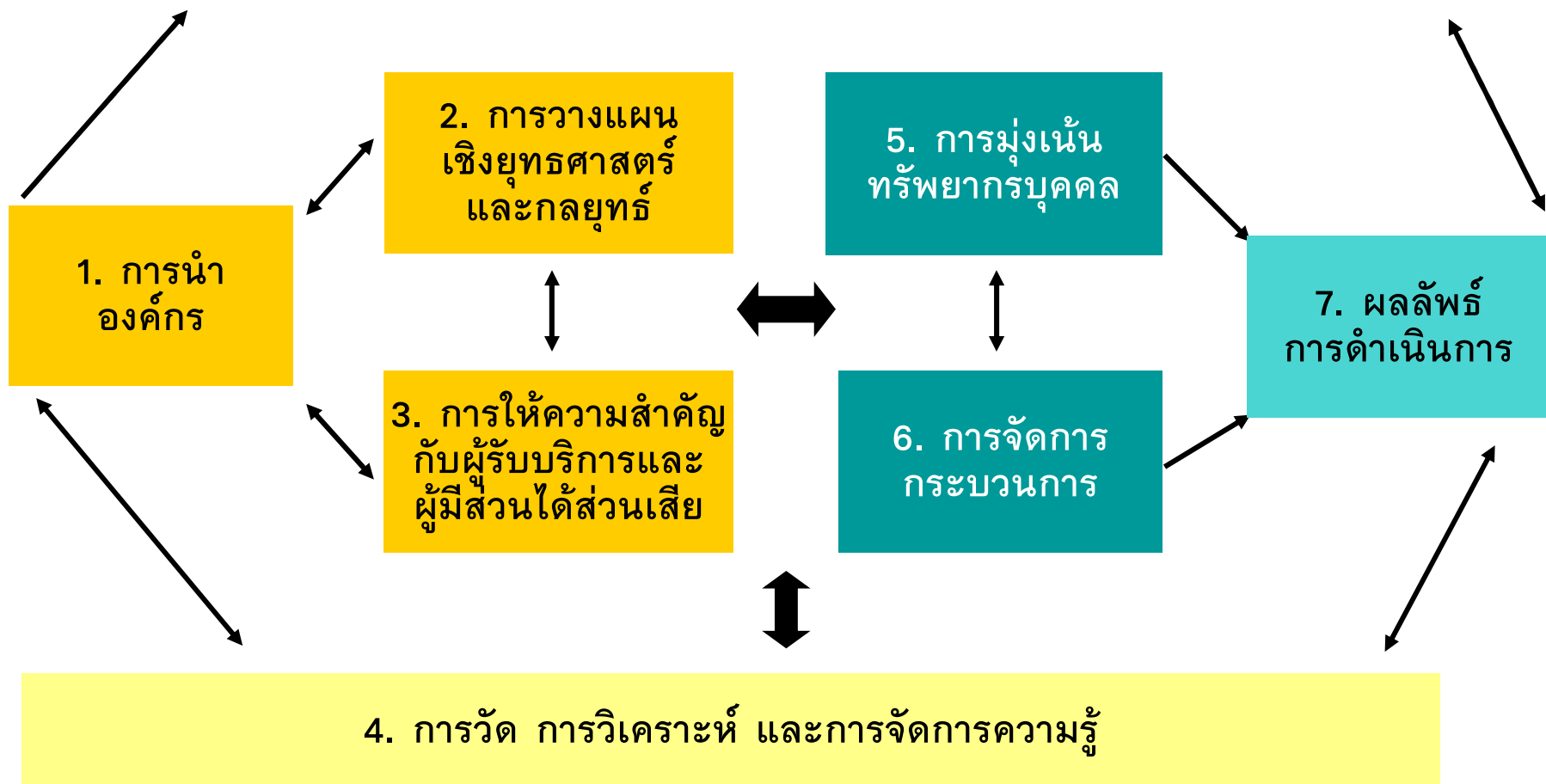
“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่าง สม่่าเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการ เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหาร ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award – PMQA)

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบบริหารงานบุคคล

ก. การจัดระบบบริหารงานบุคคล

- การจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว
- การนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- การประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ
- การบริหารค่าตอบแทนรางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

- การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น
- การสรรหาว่าจ้าง การสืบทอดตำแหน่ง

ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันความพึงพอใจและแรงจูงใจ
- การบริการสวัสดิการ และนโยบายสนับสนุนพนักงาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบบริหารงานบุคคล

ก. การจัดระบบบริหารงานบุคคล

- การจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว
- การนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- การประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ
- การบริหารค่าตอบแทนรางวัล และสิ่งจูงใจต่างๆ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

- การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น
- การสรรหาว่าจ้าง การสืบทอดตำแหน่ง

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านแรกคือระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการหลักประกอบด้วย

- การสรรหาบุคลากร
- การพิจารณาเรื่องขาดสายลาป่วย
- การแบ่งงาน ความรับผิดชอบ
- การสร้างแรงจูงใจ (โบนัส ทุน)
- การดูแลด้านสุขภาพ ความปลอดภัย
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร
- การกำหนดอำนาจหน้าที่
- การพิจารณาผลการทำงาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่

ข. การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านที่สองคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- การหาความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร
- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ (การฝึกอบรม การศึกษา ดูงาน การสาธิต การสัมมนา)
- การสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน (การถ่ายโอนบทบาท อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

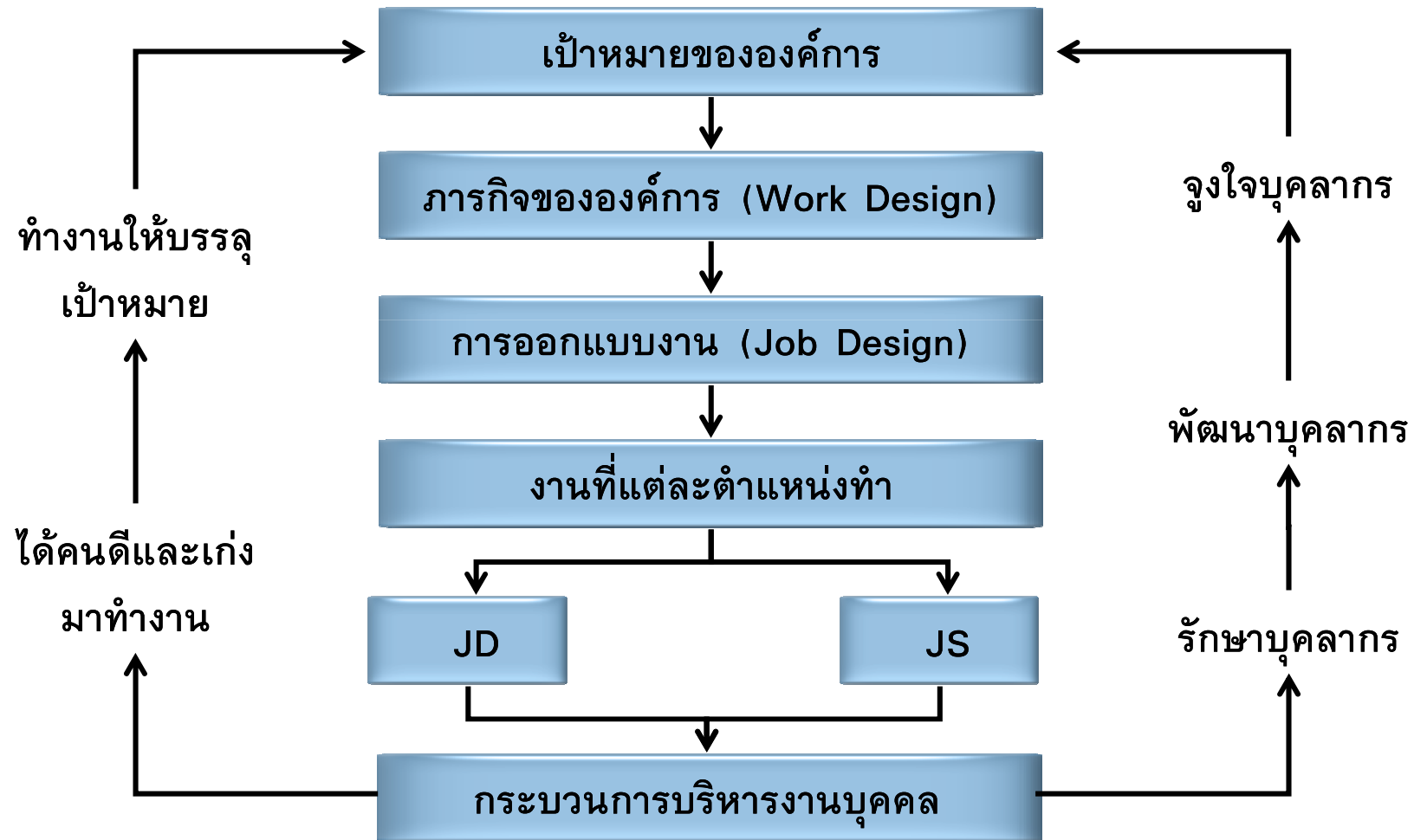
ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผาสุกความพึงพอใจและแรงจูงใจ
- การบริการสวัสดิการ และนโยบายสนับสนุนพนักงาน

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านสุดท้ายคือ การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดเป็นความมั่นใจและมีความจงรักภักดีกับองค์กร โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

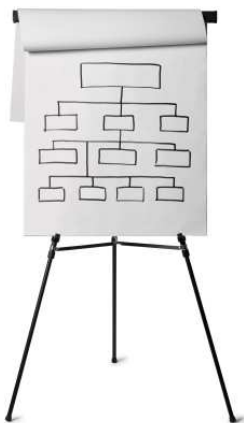
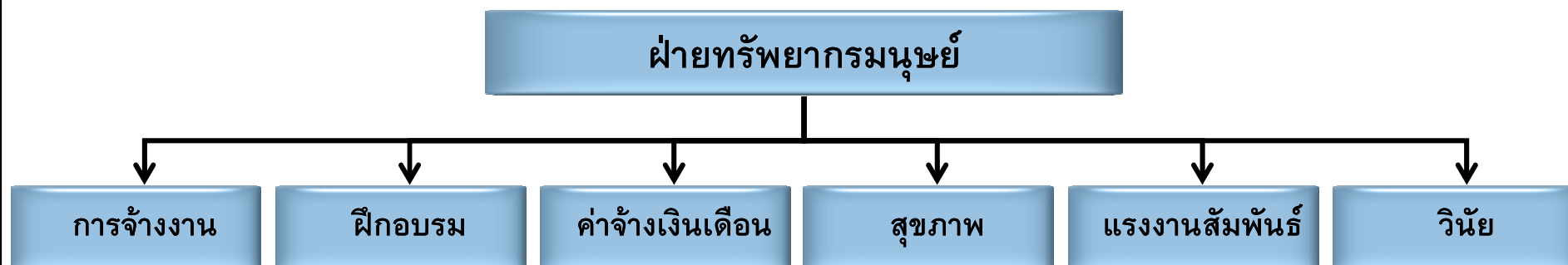
- การจัดการให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงานมีความเป็นสุขอนามัย และปลอดภัย
- การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยงและภาวะฉุกเฉิน
- การกำหนดและจัดสรรสวัสดิการให้เหมาะสม
- การให้รางวัลทั้งทางกายและทางใจ
- การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ

เป้าหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ
การมุ่งเพิ่มผลผลิตของคนในองค์การที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เน้นการดูผลงานตามหน้าที่ ทำให้สามารถติดต่อได้ง่ายตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด ซึ่งดูแลกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กรไป



การสำรวจความต้องการ	การวางแผนกำลังคน	การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน
การสรรหาและการคัดเลือก	การปฐมนิเทศน์และทดลองงาน	การบรรจุเข้าทำงาน
การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน	บุคลากรสัมพันธ์สวัสดิการ	การสร้างขวัญและกำลังใจชีวอนามัย
การเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง	การเลื่อนชั้นโอนย้าย หรือเปลี่ยนงาน	การประเมินผลการทำงาน

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สร้างความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนกำลังคนว่าองค์กรต้องการคนแบบไหนจำนวนเท่าไรเมื่อไหร่ และดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้คนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานเมื่อผ่านการทดลองงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

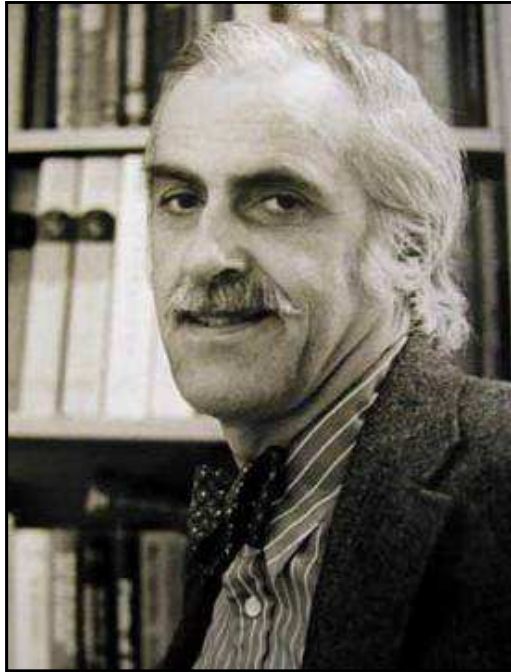
นอกจากนั้นการบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงความปลอดภัยและชีวอนามัยด้วย

การวัดและประเมินผลการทำงานและการประเมินศักยภาพเพื่อเลื่อนชั้นและพัฒนาบุคลากรก็เป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะทำให้การมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นมีหลากหลาย แต่ที่เป็นจุดสนใจอยู่ในขณะนี้ ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- สมรรถนะ (Competency)
- จิตสำนึกบริการ (Service Mind)
- จริยธรรม (Ethic)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล (Personal Branding)
- การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
- ระบบสารสนเทศ (HR Information System)
- การทำงานเป็นทีม (Team Work)



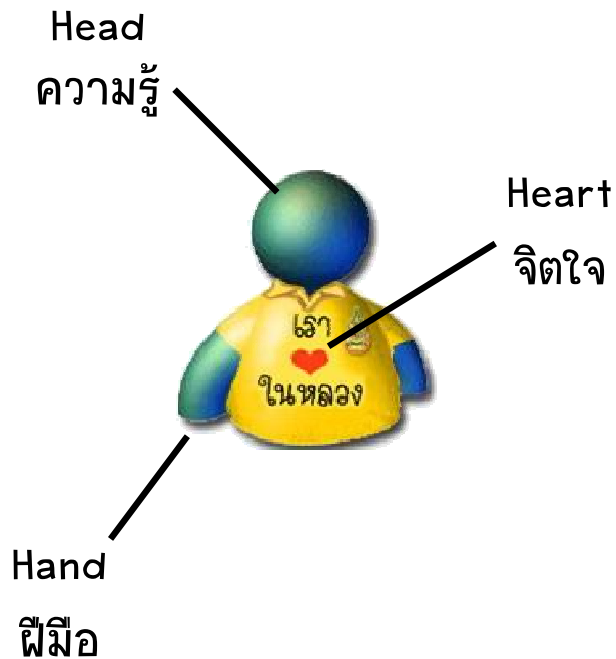


ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า

“ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ”

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงลักษณะที่เป็นคุณประโยชน์แก่บุคคลและองค์กรที่จะทำอยู่จนเป็นพฤติกรรม ซึ่งสามารถแบ่งสมรรถนะออกอย่างกว้างๆได้เป็น 3 ประเภท

- สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)
- สมรรถนะของมืออาชีพ (Professional Competency)



สมรรถนะหลักของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้นได้ถูกกำหนดไว้ 5 สมรรถนะ คือ

- ➔ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- ➔ มีจิตสำนึกบริการ (Service Mind)
- ➔ สั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)
- ➔ มีจริยธรรม (Integrity)
- ➔ ทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ซึ่งหมายความว่าเจ้าหน้าที่ภาครัฐจะต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จะทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ให้บริการอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถด้วยความรู้ความสามารถที่สั่งสมมาจนเชี่ยวชาญ และกำกับดูแลการทำงานของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง อีกทั้งยังสามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น



พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

การตั้งตํานานนี้สำคัญที่สุด คือ คำว่า “ตั้ง” นั้นก็มีไว้ เพราะว่า สำหรับทำงานใดๆ ก็จะต้องมีความมั่นใจ ตั้งใจนั้นก็คือเอาใจตั้งในงาน หรืออีกอย่างเอางานมาตั้งไว้ข้างหน้าใจ เมื่อเอางานมาตั้งไว้ข้างหน้าใจ หรือเอาใจตั้งไว้ในงานนั้น เชื่อว่างานก็คงสำเร็จลุล่วงไปได้โดยดี ตั้งใจนั้นก็ประกอบด้วย การตั้งทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในใจ คือ ความสามารถ ความรู้ และความดีของตัวเอง ให้ใส่ลงไปในงาน และงานนั้นก็จะมีความสำเร็จ มีคุณ และเป็นเกียรติสำหรับตนเอง เป็นเกียรติสำหรับหมู่คณะ สำหรับประเทศชาติ

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

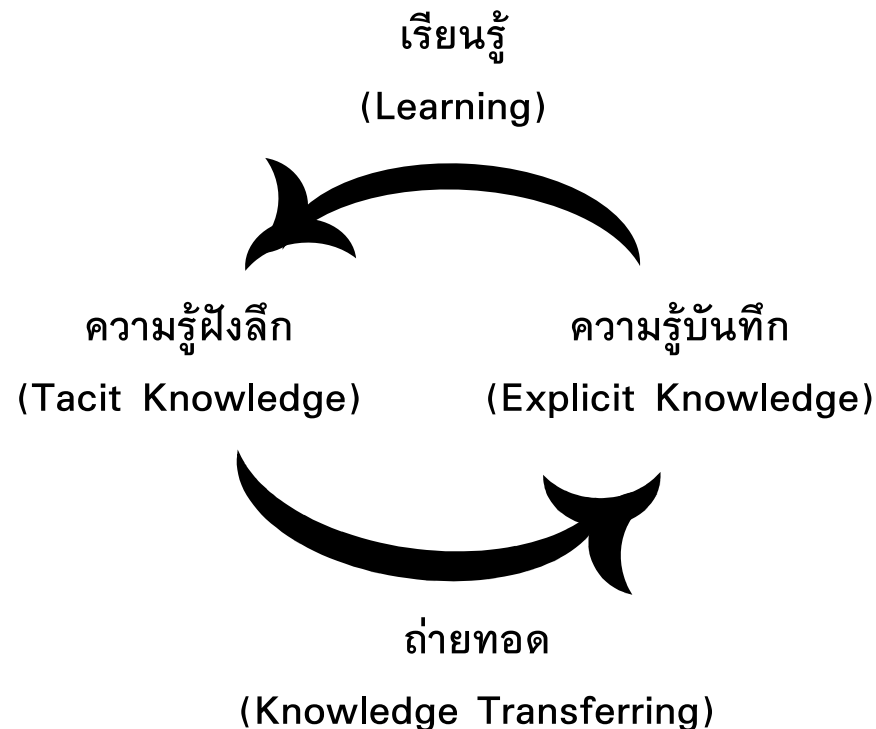
การตั้งตํานานนี้สำคัญที่สุด คือ คำว่า “ตั้ง” นั้นก็มีไว้ เพราะว่า สำหรับทำงานใดๆ ก็จะต้องมีความมั่นใจ ตั้งใจนั้นก็คือเอาใจตั้งในงาน หรืออีกอย่างเอางานมาตั้งไว้ข้างหน้าใจ เมื่อเอางานมาตั้งไว้ข้างหน้าใจ หรือเอาใจตั้งไว้ในงานนั้น เชื่อว่างานก็คงสำเร็จลุล่วงไปได้โดยดี ตั้งใจนั้นก็ประกอบด้วย การตั้งทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในใจ คือ ความสามารถ ความรู้ และความดีของตัวเอง ให้ใส่ลงไปในงาน และงานนั้นก็จะมีความสำเร็จ มีคุณ และเป็นเกียรติสำหรับตนเอง เป็นเกียรติสำหรับหมู่คณะ สำหรับประเทศชาติ

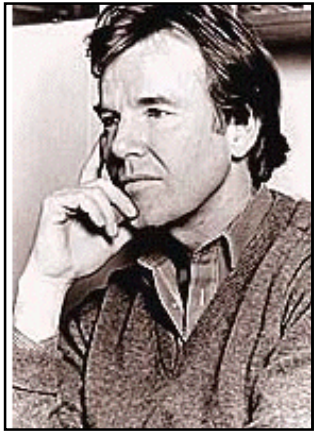
ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวคน
เป็นทรัพย์สินเฉพาะของ
คนๆนั้นที่เราเรียกว่า
“ทรัพย์สินทางปัญญา”
ดังนั้นหากความรู้ยังฝังลึก
อยู่ในตัวคนก็จะ Tacit
Knowledge ที่ยังไม่ชัด
แจ้ง จนกว่าเจ้าของความรู้
นั้นจะถ่ายทอดออกมา
ความรู้นั้นถึงจะกลายเป็น
ความรู้ที่ชัดเจนหรือ
Explicit Knowledge





หลักจากที่ Nonaka ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge แล้ว Nonaka ร่วมกับ Hirotaka Takeuchi ได้นำเสนอแนวคิดที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้อง มีการนำเอา Tacit Knowledge ออกมาอยู่ในรูปของ “Explicit Codified Knowledge” เพื่อสามารถแบ่งปันให้คนอื่นได้ และในขณะเดียวกัน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็สามารถนำเอาความรู้กลับเข้าไปเพื่อให้เกิดเป็นความเข้าใจและความรู้ของบุคคลนั้นต่อไป



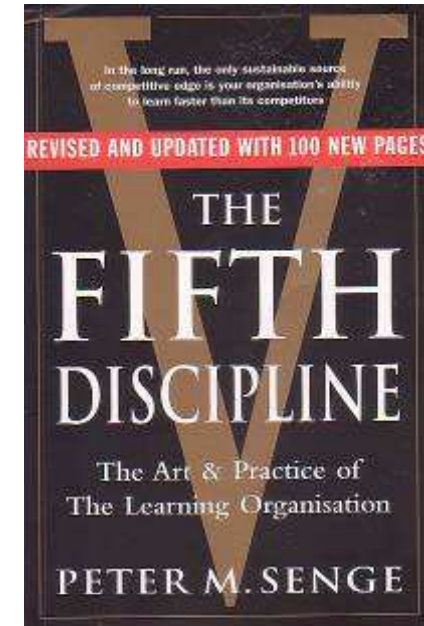


Peter Senge เป็น
ผู้อำนวยการ The Center
for Organization Learning
และเป็นอาจารย์สอนทางด้าน
System Dynamics Group
ที่ Sloan School of
Management ของ
มหาวิทยาลัย
Massachusetts Institute
of Technology (MIT)

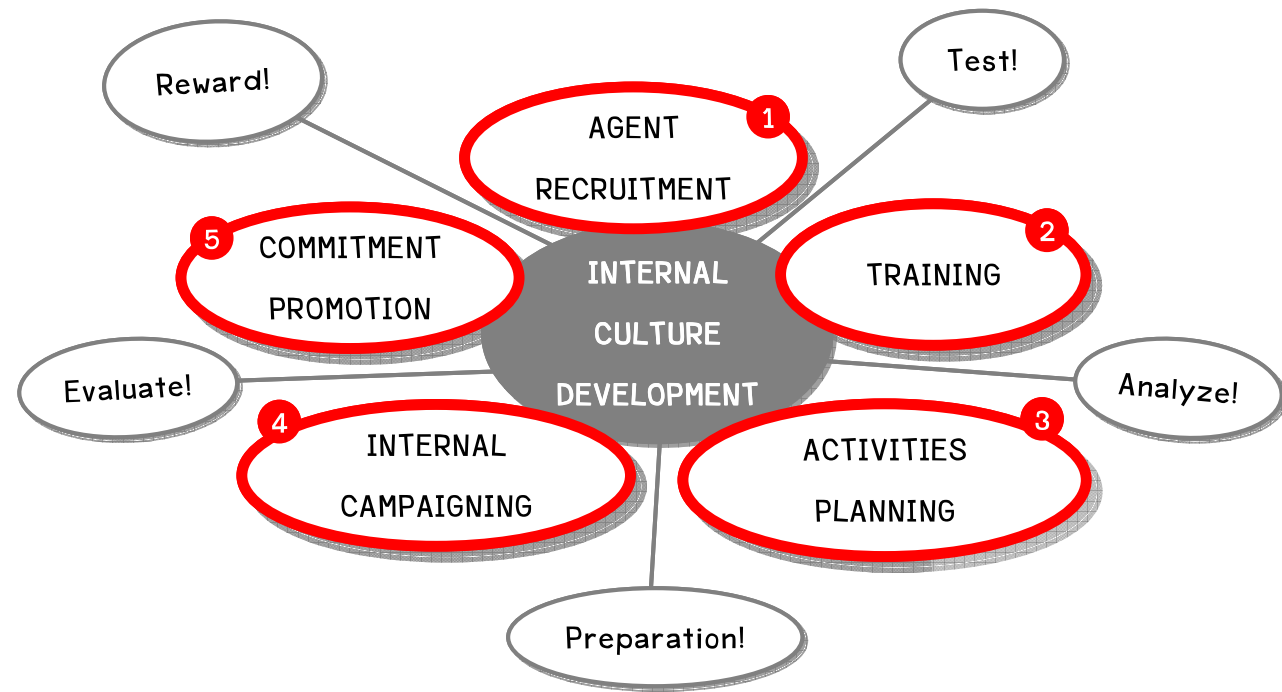
Peter Senge เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้พัฒนาขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง
หลังจากที่หนังสือ “The Fifth Discipline :
The Art & Practice of The Learning
Organization” ออกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1990
ซึ่งแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
นั้นได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมี
เนื้อหาสาระสำคัญอยู่ที่หลักปฏิบัติ 5
ประการของการเป็น Learning Organization
หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- Personal Mastery
- Mental Model
- Building Shared Vision
- Team Learning
- System Thinking

เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้ได้รับการยอมรับอย่าง
กว้างขวางจึงทำให้หลากหลายองค์กรเริ่ม
เดินหน้าเข้าสู่การเป็น LO กันตลอดมา



รูปแบบของการส่งเสริมให้
เกิดการมีส่วนร่วมนั้นอาจจะ
ใช้กลยุทธ์การสร้าง ตัวแทน
การขับเคลื่อน (Drive
Agents) ขึ้นมาทั่วทั้ง
องค์กรเพื่อให้เป็นตัวแทนใน
สร้างกระแสการขับเคลื่อน
การทำงานอันพึงประสงค์



กลยุทธ์การใช้ Drive Agent ที่เหมาะสมนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและ
เกี่ยวข้องกันในวงกว้างทั่วทั้งองค์กร (หรือในบางกรณีอาจจะทำเป็นโครงการ
นำร่องได้ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่มาก) โดย Agent เหล่านี้จะต้องผ่านการ
คัดเลือกอย่างดีเพื่อจะได้รับการฝึกฝนให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการได้
อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น Agent เหล่านี้จะต้องวางแผน
และดำเนินการให้เกิดผลตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งหากเกิดผลสำเร็จและ
ผลสัมฤทธิ์แล้วก็ควรจะให้รางวัลเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อไป

เป็นวิธีการทำให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าตัวเรานั้นมีความพิเศษอย่างไรและแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร ซึ่งการทำให้เกิดความชัดเจนนั้นทำได้หลากหลายทาง เช่น การสื่อสารโดยตรง พฤติกรรมการแสดงออก หรือผลการทำงาน

การสร้างแบรนด์ในตัวบุคคลเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและจะต้องรักษาภาพลักษณ์ไว้ให้ได้ ถึงจะทำให้แบรนด์ส่วนบุคคลอยู่ได้อย่างคงทนถาวรอย่างไรก็ดีการสร้างแบรนด์ส่วนบุคคลจะต้องไม่ฝืนธรรมชาติของตัวเอง แต่ต้องมีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม

บุคคลจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) และการยอมรับ (Acceptance) ในความแตกต่างหรือความพิเศษในตัวตนของตนเอง การที่ต้องทำให้เกิดความตระหนักนั้นก็เพื่อที่จะให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนอื่นในองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรใดที่มีคนเก่งและคนดีเป็นตัวอย่างก็จะทำให้เกิดผลในทางบวกแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง



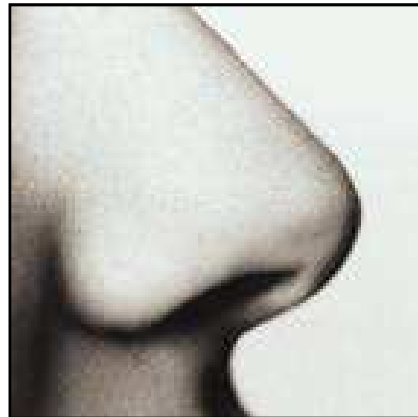
กรอบแนวคิดของการสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล

- Correct : สามารถสะท้อนคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างถูกต้อง
- Concise : สามารถสรุปได้ในประโยคหรือสองประโยค
- Clear : ชัดเจนสามารถอธิบายได้ว่าเป็นอะไรและไม่ใช่เป็นอะไร
- Consistent : สามารถรักษาไว้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- Constant : มีความเป็นอยู่อย่างถาวร
- Compelling : มีความเหมาะสม น่าสนใจ และสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย
- Clever : มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะ
- Connected : มีความเชื่อมโยงและเข้าถึงได้
- Committed : สามารถยึดมั่นเอาไว้ได้
- Current : ต้องสัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันและมีโอกาสพัฒนาต่อ



การสร้างภาพลักษณ์องค์กรคือกระบวนการทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลกระทบทางบวก (Positive impact) ต่อจิตใจ ความรู้สึก และการกระทำของกลุ่มเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ภาพลักษณ์องค์กร สามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัสหลัก คือ การมองเห็นทางตา (Visual) การได้ยินทางหู (Verbal) และการสัมผัสทางจมูก (กลิ่น) ปาก (รสชาติ) และทางผิวหนัง (Sensual) ซึ่งจะก่อให้เกิด

- Visual impact
- Verbal impact
- Sensual impact



ผู้ให้บริการควรจะทราบว่าบริการมีอะไรบ้าง
และตนเองมีบทบาทหน้าที่หน้าที่ที่จะต้องบริการ
ลูกค้าหรือประชาชนอย่างไรบ้าง

ในการให้บริการที่ดีนั้น ผู้ให้บริการจะต้อง
ทราบว่าผู้รับบริการคือใคร จึงจะทราบถึงความ
ต้องการในการรับบริการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว
ถึงแม้ว่าการบริการจะเป็นเรื่องเดียวกันแต่
ความต้องการก็อาจจะแตกต่างกันได้

การที่ผู้ให้บริการทราบว่าผู้มารับบริการคือใคร
บ้างและต้องการอะไร หมายถึงการให้
ความสำคัญกับลูกค้าและสามารถยกระดับการ
บริการของเราให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง
ยังก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะเกิดความรู้สึกที่
ดีและมีความพึงพอใจได้อย่างแน่นอน



ผู้รับบริการ



ผู้ให้บริการ

NOKIA
Connecting People

NOKIA : Customer Value Attache

เจ้าหน้าที่ตำแหน่ง Product Engineer ของโนเกียจะใช้เวลาอยู่กับลูกค้าที่
สถานทำงานของลูกค้าประมาณ 1 เดือน เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในการ
ติดต่อสื่อสารที่ลูกค้าเผชิญอยู่และหาทางแก้ไขปัญหาให้จนลูกค้าพอใจ

P&G

P&G : Everyday Life Observation

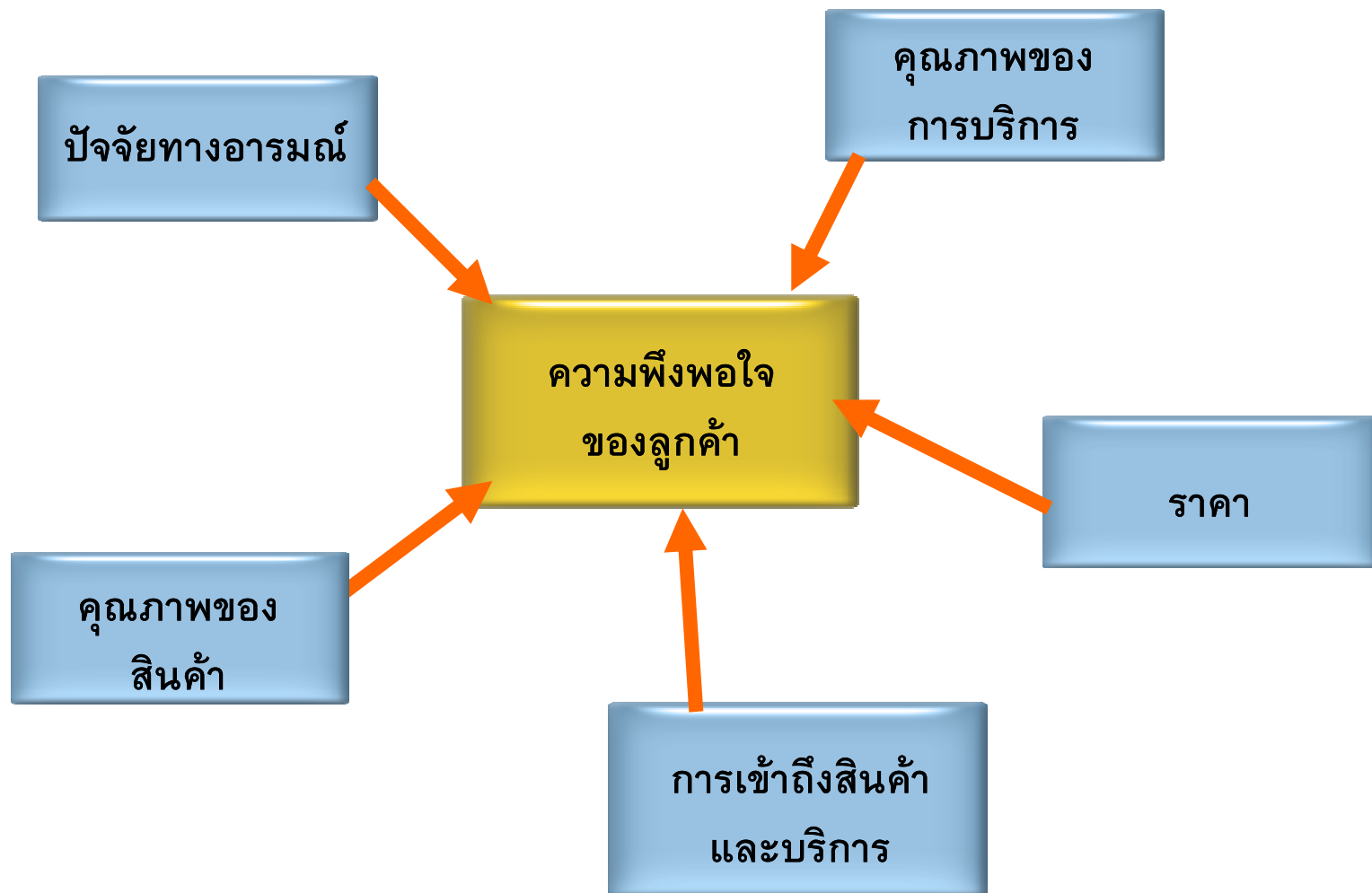
P&G ได้ส่งเจ้าหน้าที่ด้านวิจัยตลาดไปยัง 80 ประเทศทั่วโลก โดยมีหน้าที่บันทึก
เทปโทรทัศน์และถ่ายภาพการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้าเพื่อที่จะเข้าใจความต้อง
การของลูกค้ามากขึ้น และนำมาพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

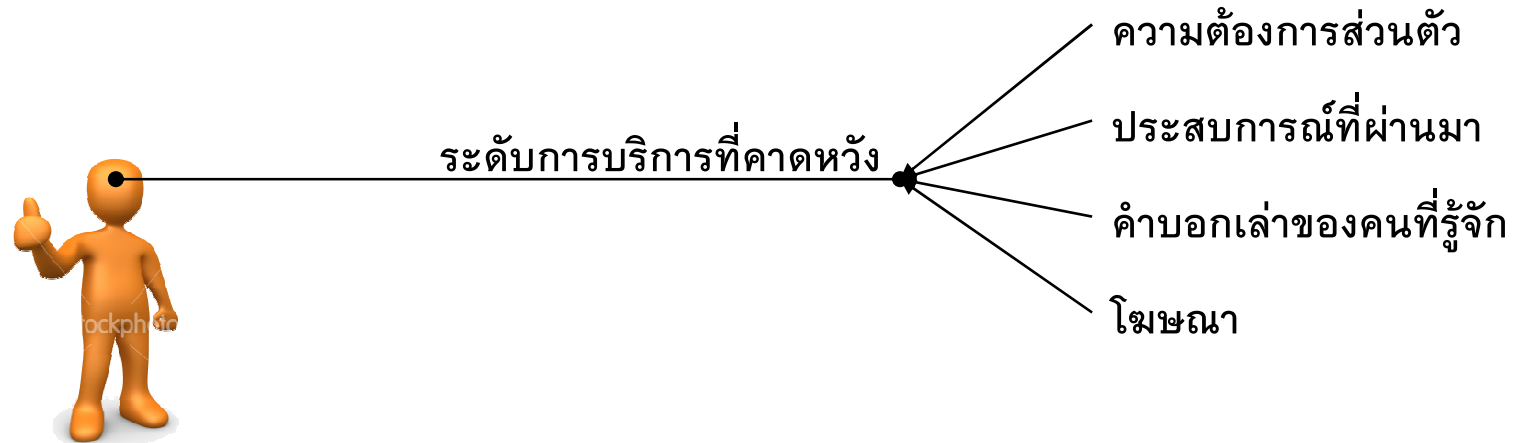
Microsoft

Microsoft : Customer Partner Experience

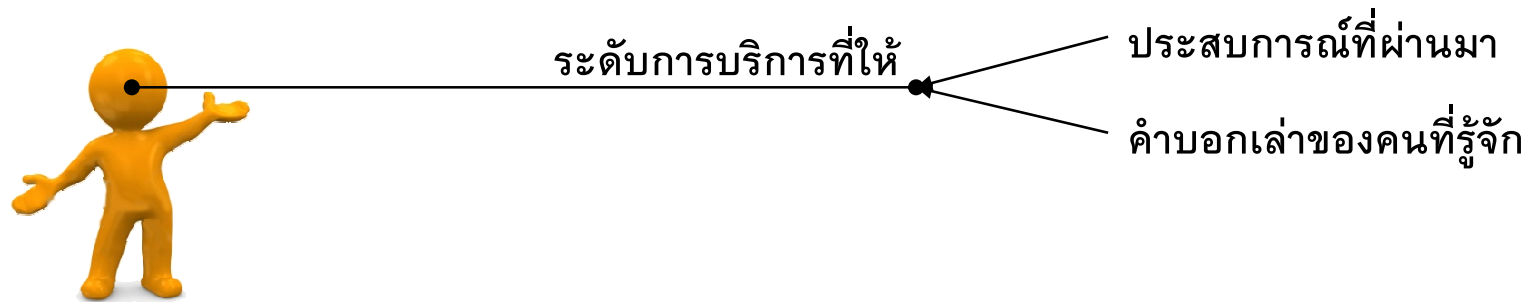
Microsoft ได้ใช้วิทยาการคอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้งาน
สินค้าของไมโครซอฟท์ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ทราบถึงปัญหา
การใช้งานและรูปแบบการใช้งานที่ลูกค้าทั่วโลกพึงพอใจ

ปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในการรับบริการ

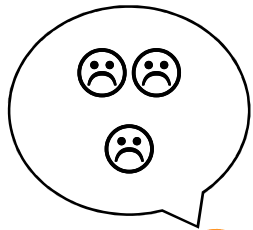




ผู้รับบริการ

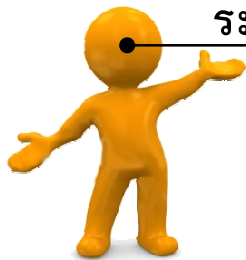


ผู้ให้บริการ



ผู้รับบริการ

ระดับการบริการที่คาดหวัง



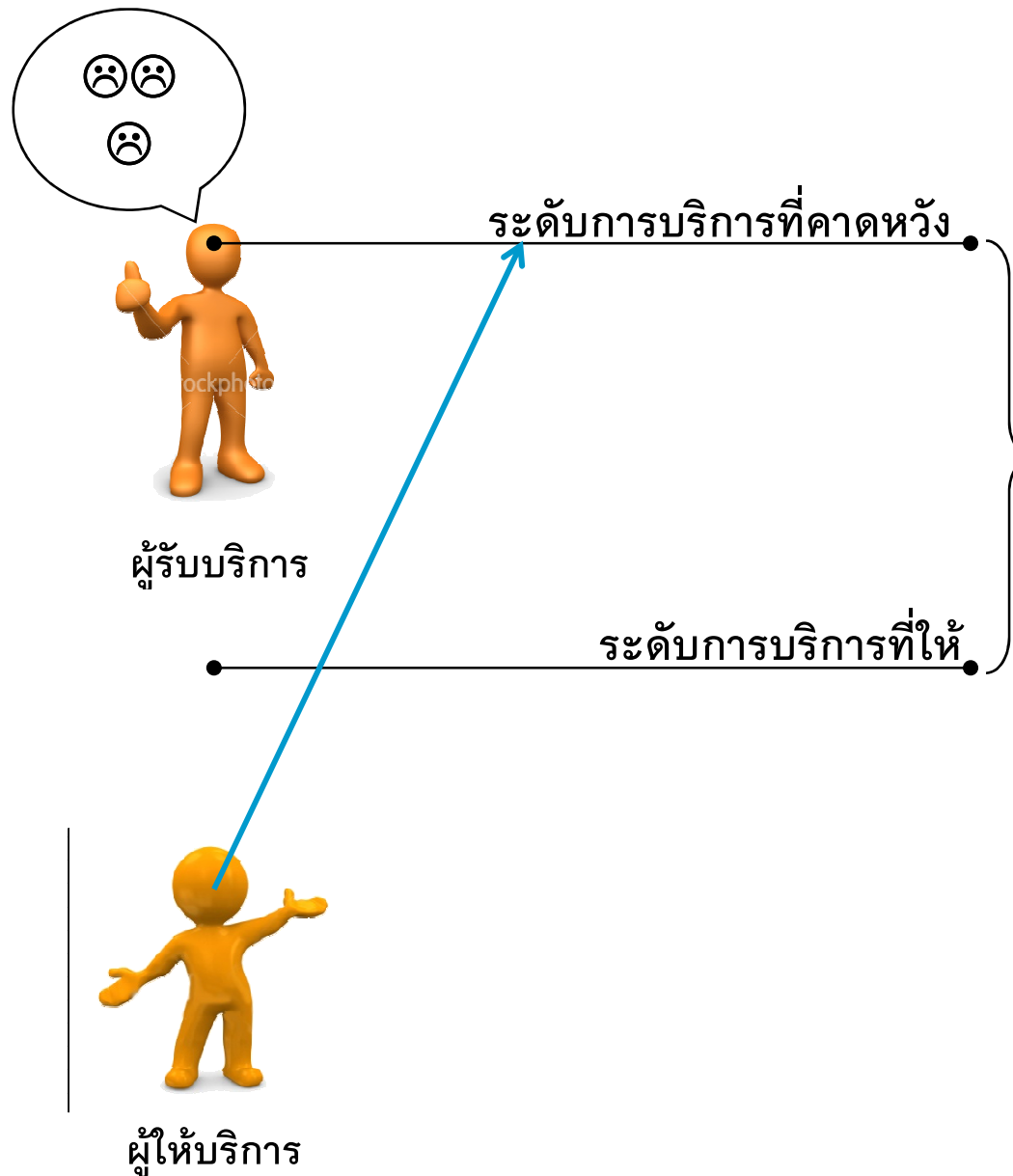
ผู้ให้บริการ

ระดับการบริการที่คิดว่าลูกค้าต้องการ

ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของ
ผู้รับบริการ กับ การรับรู้ความคาดหวัง
ของผู้ให้บริการ (Management
Perception Gap)

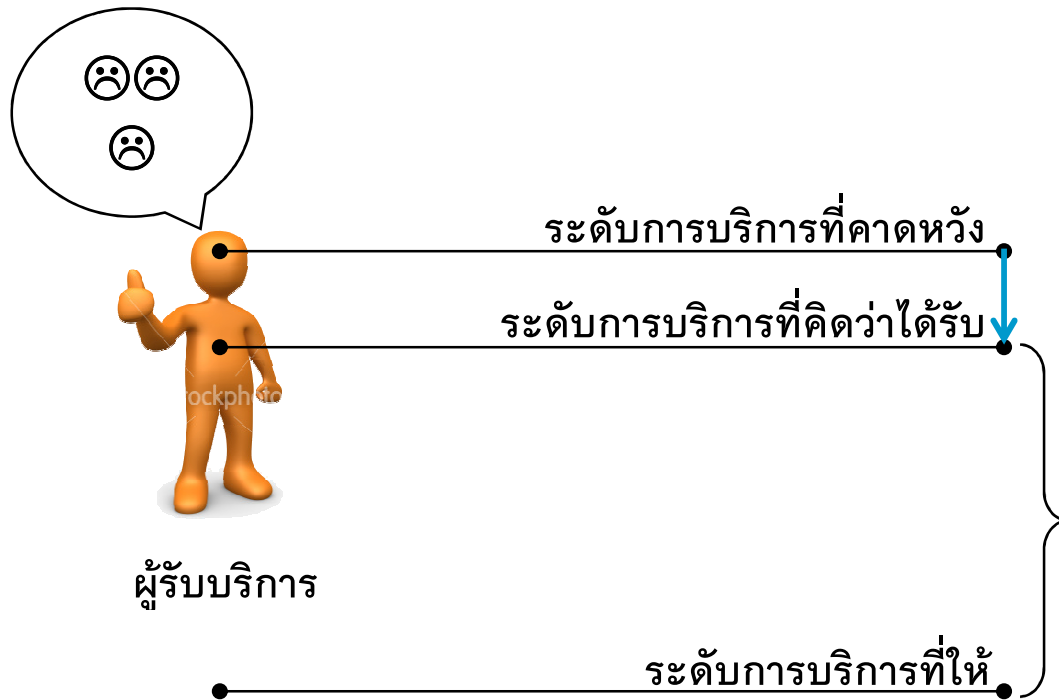
ช่องว่างนี้ผู้ให้บริการอาจจะไม่รู้ความ
ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
เนื่องจากไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้
เข้าใจระดับความคาดหวังผิดพลาด

ผู้ให้บริการควรรับฟังความคาดหวัง
ความต้องการของผู้รับบริการโดยตรง
รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงระบบการ
สื่อสารภายในองค์กรให้ดี



ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของ
ผู้รับบริการ กับ ความสามารถในการ
ให้บริการ (Service Quality
Specification Gap)

ช่องว่างนี้เกิดขึ้นจากการที่ไม่ได้กำหนด
มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนใน
การทำงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดใน
การบริการ เช่นเมื่อต้องบริการลูกค้า
อย่างรวดเร็ว นั้น ก็ควรจะกำหนดให้
ชัดเจนว่า “รวดเร็ว” นั้นคือต้องใช้
ระยะเวลาเท่าไร หรือต้องเสร็จภายใน
เมื่อไหร่



ช่องว่างระหว่างความรู้ถึงคุณภาพของ
การบริการ กับ ความสามารถในการ
ให้บริการ (Service Delivery Gap)

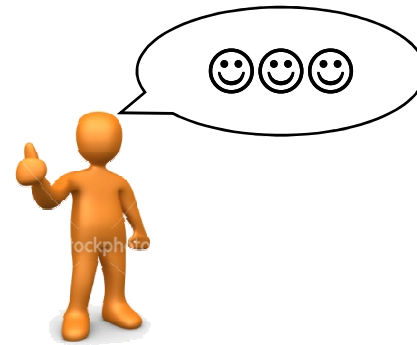
ช่องว่างนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้ให้บริการไม่สามารถให้บริการได้ถึงระดับที่ผู้รับบริการคาดหวัง และผู้รับบริการก็รับรู้ว่าคุณภาพของการบริการนั้นต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ช่องว่างนี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ จนอาจจะทำให้ไม่กลับมาใช้บริการอีก



ผู้ให้บริการ

ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ

- ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (Reliability) เช่น การตรงต่อเวลา
- ความมั่นใจ (Assurance) เช่น ความรู้ในการให้บริการ
- การตอบสนอง (Responsiveness) เช่น ความรวดเร็ว
- การดูแลเอาใจใส่ (Empathy) เช่น ความสุภาพ การเอาใจใส่
- การรับรู้สัมผัสได้ (Tangibility) เช่น รูปลักษณ์ ความสะอาด ความทันสมัย



สมรรถนะในการบริการ (Service Quality Competency)

ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ
- ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ
- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

- ให้ความแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือ ใช้เวลาแสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 6: แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
- ปฏิบัติตนเป็นพี่ปรักษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ
- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

