

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้บริการมีประสิทธิภาพ

นิสคารต์ เวชยานนท์

ในรอบยี่สิบปีที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย โลกสมัยใหม่คือโลกแห่งการติดต่อสื่อสาร การผลิตที่อาศัยวัตถุดิบจากธรรมชาติ เช่น พวกด่านหิน เหล็ก ลักษณะการทำงานที่จำเจ การรวมศูนย์ การควบคุมอย่างสูง รูปแบบเหล่านี้กำลังหายไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุหนึ่งคือ ข้อจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติที่นับวันจะหมดไป และการสร้างพลังงานทดแทนอาจกระทำได้ช้ากว่าการผลิตในรูปแบบใหม่จะเป็นการผสมผสานกันของวิทยาศาสตร์แขนงใหม่และทฤษฎีสารสนเทศ รวมทั้งการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจการให้บริการ (Service Economy) (Dessler, 1994)

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งคือ John Naisbitt ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจการให้บริการในประเทศสหรัฐอเมริกา และขยายตัวเข้าสู่ทวีปอเมริกาเหนือ และทวีปยุโรป จะทำให้มีคนเข้าสู่ภาคบริการมากถึง 2 ใน 3 ของจำนวนแรงงานทั้งหมด จนกล่าวได้ว่าร้านอาหาร Fast Food ชื่อดัง เช่น McDonald's มีพนักงานมากกว่าโรงงานผลิตเหล็กกล้าของอเมริกา ธุรกิจที่เคยเฟื่องฟูและทำรายได้หลักให้กับประเทศ

ในอดีตบริษัทต่าง ๆ จะแข่งขันในด้านคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ โดยละเลยความสำคัญของการให้บริการ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยี

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

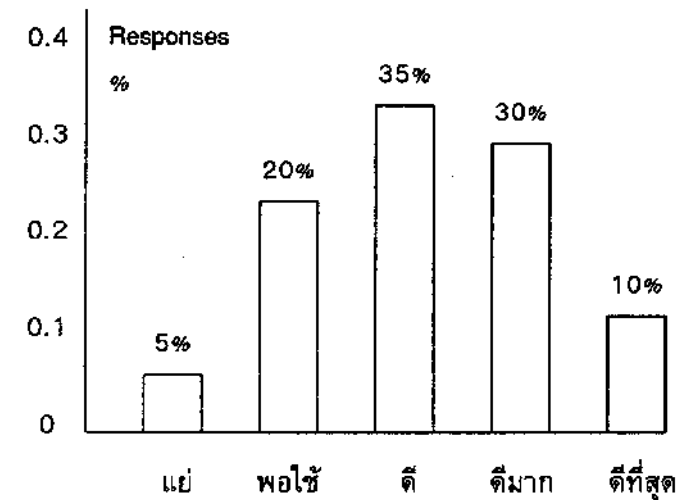
สมัยใหม่เข้ามา ซึ่งส่วนหนึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้ามีราคาเพิ่มขึ้น ทำให้ราคาขายต้องเพิ่มสูงตาม และนำมาซึ่งความสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทคู่แข่งไปอย่างน่าเสียดาย การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องหันมาเน้นกลยุทธ์ของการให้บริการมากขึ้น คำถามที่ตามมาคือ ลักษณะของการบริการที่ดีที่เรียกว่า Service Excellence คืออะไร คำตอบง่าย ๆ ที่ดูเหมือนทุกคนจะทราบคือ การบริการที่ดีเป็นเลิศ คือการบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั่นเอง บทความนี้แบ่งเป็น 2 ตอน โดยตอนที่หนึ่งจะกล่าวถึงแนวคิดของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ในตอนที่สองจะเป็นวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อช่วยให้มีการบริการที่ดีขึ้น

การบริการคืออะไร

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493 ได้นิยามความหมายของการบริการว่า การช่วยเหลือเกื้อกูล และเพิ่มเติมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ว่า คือการปฏิบัติรับใช้ให้ความสะดวกต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าความหมายของการบริการส่วนที่สำคัญ คือ การให้ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความสะดวกต่าง ๆ ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วการให้บริการก็คือสินค้าประเภทหนึ่งนั่นเอง (A service is a product) (Albrecht, 1958 : 36)

เมื่อการบริการเป็นสินค้าประเภทหนึ่ง ทำอย่างไรถึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเช่นเดียวกับสินค้าอื่น ๆ ความพึงพอใจจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณภาพของสินค้าซึ่งในที่นี้คือคุณภาพของการให้บริการ

จากการศึกษาของ Professor Paul Tiffany & Associates (1997) พบว่าสัดส่วนเปอร์เซ็นต์การตอบสนองการบริการของลูกค้ามีดังนี้



ลักษณะของงานบริการ

Karl Albrecht (1985) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริการที่เรียกว่า (service product) ว่ามีลักษณะดังนี้คือ:-

1. งานบริการเป็นงานที่ผลิตขึ้นในทันทีทันใด ไม่อาจกำหนดไว้ล่วงหน้าได้
2. งานบริการไม่สามารถจะผลิตและเก็บกักตุนไว้เหมือนสินค้าชนิดอื่น การบริการจะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการจากลูกค้า
3. งานบริการไม่มีสินค้าตัวอย่าง เหมือนสินค้าชนิดอื่นที่อาจส่งไปให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ก่อนล่วงหน้า
4. งานบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ และคุณค่าของการบริการก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของลูกค้าแต่ละราย

5. การบริการที่ไม่เป็นที่พึงพอใจจะไม่ได้รับการเรียกใช้อีก การขอโทษลูกค้าจึงเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยเรียกศรัทธาคืนกลับมาได้บ้าง
6. ประสบการณ์ของลูกค้าเป็นเรื่องเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละคน ซึ่งไม่สามารถที่จะผ่านไปยังผู้อื่นได้
7. คุณภาพหรือการรับประกันคุณภาพของการบริการมักจะเกิดขึ้นก่อนการได้รับบริการนั้น
8. การส่งมอบบริการมักจะผ่านทางพนักงานบุคลากรของหน่วยงาน คือ ต้องมีการพบปะสัมพันธ์ไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งระหว่างลูกค้าและพนักงาน
9. ความคาดหวังของลูกค้าขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่ลูกค้าได้รับ และคุณภาพของการบริการจะเป็นเรื่องความพึงพอใจของแต่ละบุคคล
10. ยิ่งลูกค้าต้องพบกับขั้นตอน หรือกระบวนการ หรือพนักงาน ขยายหลายขั้นตอน หลายคน กว่าจะได้รับการบริการ ก็จะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง (Albrecht, 1985)

เปอร์เซ็นต์เหล่านี้ได้มาจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องการให้บริการ ส่วนใหญ่ลูกค้าที่ตอบจะมีความพึงพอใจในระดับปานกลางถึงดี แต่สิ่งที่ทำทายนักบริหารและเจ้าของธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันมาก คือ ทำอย่างไรที่จะเพิ่มสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่มีความพึงพอใจจากระดับ “ดี” มาเป็น “ดีมาก” และ “ดีที่สุด” ได้ ตัวแปรสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงาน ถ้าลูกค้าและพนักงานมีความสัมพันธ์กันดี ลูกค้าได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเป็นธรรมแล้ว ความพึงพอใจในการได้รับบริการก็จะเพิ่มมากขึ้น

ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงานนั้น สามารถพิจารณาได้ใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ ประการหนึ่ง ความสัมพันธ์ใน

ลักษณะของการเผชิญหน้า (mannes of interraction) เช่น เมื่อลูกค้าพบกับพนักงาน เช่น พนักงานขายมีการทักทายกันใหม่ ลักษณะการทักทายเป็นอย่างไร สุภาพอ่อนน้อม หรือขาดความสุภาพ หยาดกาย เป็นต้น

ประการที่สอง กระบวนการที่เกี่ยวข้อง (procedures) ระหว่างที่ลูกค้ารับบริการนั้นต้องผ่านกระบวนการขั้นตอนอะไรบ้าง มีการกรอกแบบฟอร์มมากน้อยแค่ไหน ต้องผ่านโต๊ะ ผ่านเจ้าหน้าที่กี่คน ใช้เวลามากน้อยประการใด

ประการที่สาม ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่าย (resources) มากน้อยเพียงใดในการได้รับบริการ นอกเหนือจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของการให้บริการยังขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรง (Reliability) คือการได้รับบริการอย่างถูกต้อง สม่าเสมอ การตอบสนอง (Responsiveness) ความตั้งใจในการให้บริการและช่วงเหลือลูกค้า ความเอาใจใส่ (Empathy) ในลูกค้า ความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมทั้งความสะอาดในด้านต่าง ๆ อาทิ เครื่องไม้เครื่องมือในการบริการ

ตารางเปรียบเทียบลักษณะของการบริการที่ดีและไม่ดี

การบริการที่ดี (Service)	การบริการที่ไม่ดี (ทฤษฎี 3I)
1. S ➡ SMILING SYMPATHY	1. I ➡ INNOCENCE
2. E ➡ EASILY RESPONSE	2. I ➡ IGNORANCE
3. R ➡ RESPECTFUL	3. I ➡ INTENTION
4. V ➡ VOLUNTARY MANNER	
5. I ➡ IMAGE	
6. C ➡ COURTESY	
7. E ➡ ENTHUSIASM	

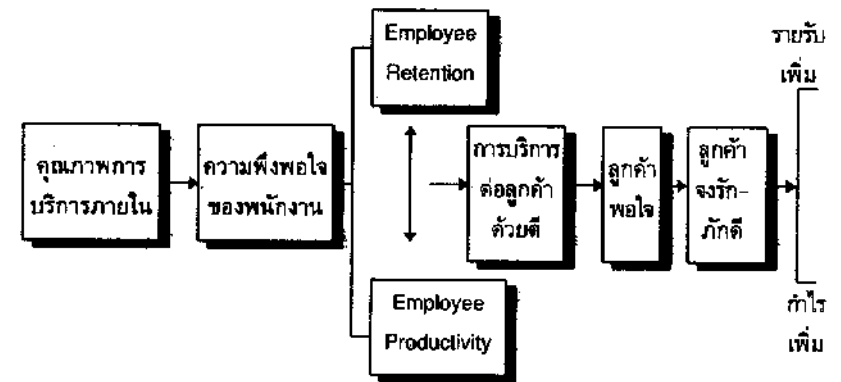
โดยสรุป การบริการที่ดีต้องเป็นการบริการที่เริ่มต้นจากความ ยิ้มแย้ม เห็นอกเห็นใจ อยากรจะตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยที่ ลูกค้ายังไม่ต้องเอ่ยปาก มีการแสดงออกถึงการให้เกียรติลูกค้า เป็น การบริการที่เต็มใจ มีใช้ท้ออย่างเสียไม่ได้ มีกิริยาสุภาพ อ่อนน้อม กระตือรือร้นในการให้บริการ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพพจน์ของตัวเองและ องค์กรในภาพรวม ส่วนการบริการที่ไม่ประทับใจนั้น เป็นลักษณะของ การบริการที่ผู้ให้บริการขาดความรู้ ความสามารถ หรือขาดทักษะ เป็น การบริการที่เกิดจากความไม่จริงใจ หรือรู้ทั้งรู้ว่าไม่ควรทำก็ยังคงกระทำ รวมทั้งทำทั้งที่ง้อใจ เพราะมีเจตนาบางอย่างแอบแฝง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของ ตัวเอง

การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า (The Value Chain)

ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลัก ประเด็นที่หนึ่ง ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understanding What the Customer Demands) จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับ คุณภาพสินค้า (Better) ราคาถูก (Cheaper) และการบริการที่รวดเร็ว (Faster) (Evans, 1996) ซึ่งถ้า วัดคุณภาพและการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่ลูกค้าพึงจะได้รับจะช่วยให้ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น นอกจากนั้น การทำความเข้าใจถึงธุรกิจหรือกิจการที่พนักงานทำอยู่ ก็จะเป็นส่วน เสริมสร้างความเข้าใจทำให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น ประการที่สอง คือ ต้อง ทราบว่าใครคือลูกค้าของเรา (Who is the Customer)

การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรว่า ทำอย่างไรลูกค้าจะได้กำไรเพิ่มขึ้น และ

ลดความไม่พอใจลง ซึ่งก่อนจะถึงความพึงพอใจของลูกค้า จะต้อง มี กระบวนการบริหารภายในที่จะทำให้พนักงานที่ให้บริการเกิดความพึงพอใจ ในตัวงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของเขา ก่อน (Quality of Work Life) ซึ่งสามารถพิจารณาจากแผนภาพข้างล่างนี้



จากภาพการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างวัฒนธรรม การให้บริการที่ดีเป็นจุดเริ่มของความสำเร็จในการให้บริการ องค์กรใน ปัจจุบันต้องแข่งขันทั้งคู่แข่งขันจากภายในประเทศ ในระดับภูมิภาค และ ในระดับชาติ ไม่ละเว้นแม้องค์กรราชการ ผู้บริหารของบริษัท General Electric ได้พูดตอนเข้ารับตำแหน่งว่า งานที่ทำทนายและยากที่สุดสำหรับ เขาเมื่อมารับตำแหน่งคือการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้อง และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ไว้มากมาย เช่น Edgar H. Schein (1992)

กล่าวว่า วัฒนธรรมคือลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินงานดังกล่าว ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน โดยสมาชิกขององค์กรทุกคนยึดถือปฏิบัติ

Stephen P. Robbins (1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. เป็นการริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative)
2. การอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance)
3. การกำหนดทิศทาง (Direction)
4. การประสานงาน (Integration)
5. การสนับสนุนของผู้บริหาร (Management Support)
6. การควบคุม (Control)
7. เอกลักษณ์ (Identity)
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System)
9. การอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance)
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns)

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของความเชื่อ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทั้งความเชื่อและความคาดหวังเหล่านี้จะถูกหล่อหลอมเป็นบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งจะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกและกลุ่มในองค์กร

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการบริหาร

ในปัจจุบันได้มีผลงานวิจัยออกมามากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน เช่น ในปี 1984 มีหนังสือที่ขายดีมากเล่มหนึ่งชื่อ In search of Excellence ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัยการบริหารของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างสูง เป็นผลการวิจัยของนักวิชาการ ชื่อ Thomas J. Peters และ Rober H. Waterman, Jr. ที่ได้ศึกษา 75 บริษัทที่ประสบความสำเร็จ และทำรายได้ได้มากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี และมีประวัติดำเนินงานนานกว่า 20 ปีขึ้นไป ในจำนวนบริษัทเหล่านี้มี 7 บริษัท ที่ทำธุรกิจทางด้านบริการ เช่น บริษัท เดลต้า แอร์ไลน์, แมคโดนัลด์ และดีสนีย์โปรดักชัน ทางผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) โดยร่วมมือแก้ปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหาทิ้งค้างไว้ นำรูปแบบการแก้ปัญหา เช่น การตั้งกลุ่มการทำงานแบบหลัก (Task Force) การใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal communication)

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) คือ บริษัทที่ดีเด่นจะมีทัศนคติที่ดีต่อลูกค้า เช่น มองว่าลูกค้าเป็นผู้สนับสนุนกิจการเงินเดือนของพนักงานมาจากลูกค้า พยายามให้การบริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้า

3. ให้อิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) บริษัทใช้การกระจายอำนาจ ให้อิสระพนักงานในการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดและตัดสินใจเอง

4. การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านทางพนักงาน (productivity through people) บริษัทจะให้เกียรติพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร พยายามทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความ เป็นครอบครัวเดียวกัน

5. ดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด (hands-on and value driven) ผู้บริหารจะลงมาดูแลพูดคุยกับพนักงาน พยายามถ่ายทอดค่านิยม และวัฒนธรรมที่พึงปลูกฝังกับพนักงาน

6. ทำธุรกิจที่ตัวเองมีความชำนาญ (stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำธุรกิจที่ตัวเองถนัด เพราะมีประสบการณ์ในเรื่อง การจัดหาวัตถุดิบ การเสาะหาแหล่งคนที่มีคุณภาพ รวมทั้งทราบและคุ้นเคยกับลูกค้า

7. ใช้รูปแบบการบริหารแบบเรียบง่ายและใช้คนน้อย (simple form and lean staff) บริษัทจะไม่จัดสายงานที่ซับซ้อน พยายามหลีกเลี่ยงองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) และใช้คนน้อยแต่พยายามใช้คนเต็มศักยภาพ

8. ใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทจะเข้มงวดในคุณค่าและวัฒนธรรมที่สำคัญ เช่น การเน้นในเรื่องการบริการ เน้นในคุณภาพ แต่ในขณะเดียวกันบริษัทจะให้อิสระแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

อีก 10 ปีถัดมา คือปี 1994 มีหนังสือขายดีมากเล่มที่เขียนโดย James C. Collins และ Jerry I. Parras คนแรกเคยเป็นอาจารย์สอนที่ Stanford University ส่วนคนหลังเคยสอนที่เดียวกับคนแรก และเคยทำงานกับบริษัท General Electric มาก่อน ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จ 18 บริษัท ซึ่งเขาเรียกบริษัทเหล่านี้ว่า Visionary Companies และพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัท เช่น อเมริกัน เอ็กซเพรส บริษัท โบอิง บริษัท เฮวเลต แพคการ์ด หรือ วอล-มาร์ท ประสบความสำเร็จอย่างมากนั้น ก็เนื่องมาจากการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่ห้างสรรพสินค้า Nordstrom 1 ใน 18 บริษัทที่ประสบความสำเร็จ โดยในปี 1986 บริษัทมีสาขาเพียงแต่ 36 สาขา ภายในระยะเวลา 10 ปี บริษัทได้ขยายสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 3 เท่า ถึง 90 กว่าสาขาทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา วัฒนธรรมที่สำคัญที่บริษัทพยายามปลูกฝังให้กับพนักงาน คือ การพยายามทำงานโดยใช้วิจารณ์ญาติที่ดีที่สุดของพนักงาน และเป็นกฎข้อเดียวที่บริษัทมีให้กับพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ที่องค์กรทุกองค์กรควรเสริมสร้าง

1. การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continuous improvement and innovation)
2. ความรับผิดชอบในงาน (Employee responsibility)
3. การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to Change)
4. การยึดมั่นในคุณภาพ (Dedication to quality)

5. การทำงานเป็นทีม

(Team Work)

6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

(Efficient and effective work glow)

ซึ่งวัฒนธรรม ค่านิยมทั้ง 6 ประการนี้ จะช่วยให้องค์การสามารถเอาชนะอุปสรรคที่ยากลำบากไปได้ บางองค์การอาจมีค่านิยมบางอย่างสูง เช่น อาจมีความรับผิดชอบสูง แต่อาจปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ดีเมื่อเทียบกับองค์การคู่แข่งอื่น ๆ การปลูกฝังวัฒนธรรมหรือค่านิยมในองค์การนั้นต้องผ่านกระบวนการบริหารต่าง ๆ กระบวนการบริหารที่สำคัญหนึ่งก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งกระบวนการที่สำคัญและมีผลต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้นแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ คือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)
2. การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการถ่ายทอดกลมเกลียว (On-Going Socialization)
3. การให้รางวัลและการยกย่อง (Rewards and Recognition)

1. การสรรหาและการคัดเลือก

การเสริมสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาในองค์การ แนวคิดเดิมองค์การจะเป็นผู้เลือกพนักงาน พนักงานเป็นผู้ถูกเลือก แต่แนวคิดใหม่ของการบริหารนั้นมองว่าการคัดเลือกนี้เป็นกระบวนการที่

ต่างคนต่างเลือกซึ่งกันและกัน (mutual process of choosing new members) ดังนั้น ในการเลือกองค์การก็ควรเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะยอมรับในวัฒนธรรมขององค์การ หรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปด้วยกันได้กับค่านิยมขององค์การเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ เพราะถ้าองค์การเลือกคนที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้กับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์การแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ยาก หรือถ้าปรับตัวได้ก็ต้องใช้เวลานานต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

วิธีการที่องค์การจะคัดเลือกคนที่มีความเชื่อ ทัศนคติ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ลักษณะของผู้สมัคร (Candidate Characteristics)
2. ลักษณะของผู้คัดเลือก (Recruiter Characteristics)
3. กระบวนการในการคัดเลือก (Process Considerations)

ในกรณีของผู้สมัคร ทางองค์การควรมีกระบวนการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เช่น บริษัทต้องการพนักงานที่มีความอดทน มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถไปทำงานต่างจังหวัดได้ โดยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Realistic Job Preview หรือ RJP เปิดเผยข้อมูลทั้งที่เป็นข้อดีและจุดด้อยของตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้ผู้สมัครทราบเพื่อตัดสินใจก่อน ทำให้ยอมรับในสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้สมัครบางคนอาจจะสละสิทธิ์ถ้าเห็นว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์การไม่สอดคล้องกับความต้องการของเขา ช่วยทำให้องค์การประหยัดเวลา และงบประมาณในการรับสมัคร และการสรรหาไปได้

กรรมการผู้คัดเลือกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคคลที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การมาเป็นสมาชิก กรรมการควรจะเป็นตัวแทนขององค์การในด้านความเชื่อ ทัศนคติ

ที่องค์การต้องการปลูกฝัง ถ้าวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ แต่ตัวกรรมการที่ไปคัดเลือกพนักงานใหม่เป็นคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นการยากที่กรรมการจะคัดเลือกพนักงานที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับตัวเองเข้ามา

กระบวนการในการคัดเลือก เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้ได้คนตรงกับวัฒนธรรมองค์การ คือ ถ้ากระบวนการคัดเลือกมีความเข้มข้นในที่นี้ไม่ได้หมายถึงระเบียบมาก แต่เข้มข้นในเนื้อหา มีการทดสอบหลายวิธีการ ทั้งทดสอบความรู้ ทักษะ พฤติกรรม โดยพยายามสร้างสถานการณ์ให้ผู้สมัครแสดงความเป็นตัวของเขาเองได้มากที่สุด แล้วก็ทำให้องค์การได้บุคคลที่มีแนวโน้มไปด้วยกันกับองค์การ

2. การฝึกอบรมและการกล่อมเกล่า

การปฐมนิเทศถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากขึ้นในการที่จะถ่ายทอดข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ปฏิบัติ ของสมาชิกเก่าและขององค์การให้กับสมาชิกใหม่ได้รับทราบ การปฐมนิเทศถูกจัดว่าเป็นกระบวนการที่เป็นทางการที่องค์การจะแจ้งให้พนักงานใหม่ทุกคนให้ได้ทราบถึงแนวนโยบาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานควรจะได้

กระบวนการถ่ายทอดค่านิยมขององค์การที่เป็นทางการอีกประการหนึ่ง คือ การฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ที่องค์การคิดว่าพนักงานควรจะมีความรู้ นอกเหนือจากกระบวนการที่เป็นทางการนี้แล้ว การหลอหลอมกล่อมเกล่าขององค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างาน หรือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่น ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้พนักงานได้

เรียนรู้ค่านิยมที่สำคัญขององค์การ เช่น ค่านิยมของการเน้นการให้บริการ ค่านิยมในด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน หรือค่านิยมที่สอดคล้อง เช่น มารยาท การแต่งกาย

วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้มีขึ้น เช่น การให้รางวัลกับพนักงานที่ได้รับคำชมเชยจากลูกค้ามากที่สุดก็เป็นแหล่งในการกล่อมเกล่าแนวคิดของพนักงาน หรือพิธีการแสดงความยินดีกับพนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ก็ทำให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ว่าถ้าต้องการได้รับการยกย่องชมเชย เขาควรประพฤติและปฏิบัติตัวอย่างไร

3. การให้รางวัลและการยกย่อง

การให้รางวัลเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี หลายหน่วยงานใช้วิธีที่เป็นทางการคือการเรียนรู้ให้กับพนักงาน การให้รางวัลนั้นควรให้ทันที (Rapid feedback) เมื่อพนักงานปฏิบัติตนสอดคล้องและได้รับการยกย่อง รางวัลนี้เป็นได้ตั้งแต่คำชมเชย การประกาศเกียรติคุณ หรือรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้การให้รางวัลนี้ควรมีความเสมอภาค (Consistent) พฤติกรรมเหมือนกันไม่ว่า นาย ก. หรือ นาย ข. ปฏิบัติ ก็ต้องได้รับรางวัลเหมือนกัน ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ บทบาทของผู้บริหารเองควรทำเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่ใช่ดีแต่พูดมากกว่าตาขยิบ หรือปากอ้อย่างใจอย่าง เพราะจะทำให้วัฒนธรรมที่สะสมมาอย่างดีนั้นได้รับการยอมรับเชื่อถือ พนักงานสามารถยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role model)

บทสรุป

การสร้างควมพึงพอใจให้กับลูกค้าขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการหรือตัวพนักงานเป็นสำคัญ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการแก่ลูกค้านับว่าเป็นภาระกิจที่สำคัญของผู้นำ หรือผู้บริหารในทุก ๆ องค์การที่จะต้องเอาใจใส่ตัวพนักงานในด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือก การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะ การพัฒนาและการสร้างเสริมทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน ว่าลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ การบริการไม่ใช่งานที่ต่ำต้อย ไม่ใช่เป็นงานของผู้ที่มีความรู้น้อย การให้บริการแก่ลูกค้าเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน รวมทั้งผู้บริหารเองที่ต้องลงมาดูแลลูกค้าด้วยตัวเอง ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับหอคอยงาช้างรับฟังแต่รายงาน การบริหารงานในปัจจุบันได้เดินพ้นจากยุคของการทำงานตัวใครตัวมัน ต่างคนต่างทำไปแล้ว แนวคิดการบริหารปัจจุบันเป็นการทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกัน เน้นการเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน พนักงานขององค์กรหนึ่งในอีกเวลาหนึ่ง เขาก็อาจจะไปเป็นลูกค้าของอีกองค์กรหนึ่งได้ และความต้องการของลูกค้าทุกคนก็คือการได้รับบริการที่มีความสุภาพ เข้าใจความต้องการของลูกค้า ให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและเอาใจใส่

บรรณานุกรม

- Albrecht, Karl and Ron Zemke.
1985. **Service America**. Warner Company.
- Dessler, Gary.
1994. **Human Resource Management**. 6th ed. Prentice-Hall International, Inc.
- Evans, Paul.
1996. **International Human Resource Management : Trends and Challenges**. France.
- Robbins, Stephen P.
1993. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**. 6th ed. Englewood Cliffs. WJ : Prentice-Hall.
- Schein, Edgarh.
1992. **Organization Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Tiffany, Paul.
1997. **Customer Service and Competitive Advantage**. Haas School of Business, University of California.