

ผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขายพร้อมคุณภาพการให้บริการ*

Leader and Development of Sale Team Potential with Service Quality

วุฒิชัย ภาสุชกานนท์ (Wuttichai Phasukanon)**

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)***

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรในโลกของการแข่งขันยุคใหม่ และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบของบทบาทผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขาย พร้อมคุณภาพการให้บริการ จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวคิดและบทบาทของผู้นำยุคใหม่ ในการบริการจัดการองค์กร ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นความท้าทายการจัดการผู้นำเป็นอย่างมากในการรับมือกับสิ่งเหล่านี้ จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงในการบริหารจัดการคือ ตัวผู้นำ ที่ต้องพยายามสรรหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ตัวผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งนี้ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ โดยใช้ทั้งอำนาจที่มีตามโครงสร้างและการสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ โดยกลุ่มพนักงานขาย คือหัวใจสำคัญของความสำเร็จ เพราะทีมขาย ถือเป็นผู้ผลักดันให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายนั่นคือ ผลกำไร นอกจากนี้ คุณภาพการให้บริการ ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญ เนื่องจากผู้รับบริการจะมีเครื่องมือในการวัดคุณภาพบริการเพื่อเป็นหลักในการประเมินงานบริการด้วย

สามารถสรุปบทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร 3 บทบาทดังนี้ 1) บทบาทของการประยุกต์หลักการบริหารจัดการต่าง มาปรับใช้ในองค์กรอยู่เสมอ 2) บทบาทของการรู้จักใช้ศิลปะของการทำงานที่ไม่ใช่การออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และ 3) บทบาทของผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน และรูปแบบของบทบาทผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขาย พร้อมคุณภาพการให้บริการ กล่าวคือ 1) การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก และผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ศักยภาพทีมขาย และคุณภาพบริการ แบบควบคู่กันไปไม่ละเลยด้านใดด้านหนึ่งออกไป ทั้งนี้หากคุณภาพการให้บริการดี ก็จะสร้าง

* บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

This article aims for publishing academic knowledge

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail : Wuttichp@gmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

ความจงรักภักดีกับองค์กร และกลายเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรได้ในอนาคต
ตราบเท่าที่องค์กรยังรักษาคุณภาพงานบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้

คำสำคัญ : ผู้นำ, ทีมขาย, คุณภาพการให้บริการ

Abstract

This paper aimed at 1) studying leader in management of today's competitive era, slow economy and phenomena of change, and. 2) Proposeing strategic model of leadership role with development sales team potential and service quality. The study based on literature review and found that leader should find new strategic in solving problems and also should handle those as a role model. Sale team are also impotent in achieving goal of the organization. Apart from that service quality is also a key factor when an organization has good service quality, it means an organization has guarantee for sustainability. Customer can build up brand royalty and stability to the organization.

Keyword : Leader, Sale Team, Service quality

บทนำ

การพัฒนาศักยภาพทีมขาย (Sale Team) พร้อมคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมาก ในโลกการแข่งขันยุคใหม่เพราะภาพรวมของธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะดำเนินกิจการใด สิ่งที่ต้องมีเหมือนกันคือ เรื่องงานบริการและการแสวงหากลยุทธ์ใหม่เพื่อการบริหารงานและความอยู่รอดขององค์กรนี้ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้นำ (Porter, 2010)

ทีมขาย ถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่สำคัญในองค์กร เป็นกลุ่มที่สรรหารายได้เข้ามาสู่องค์กรให้อยู่รอด แต่ด้วยแรงผลักดันที่เป็นตัวกำหนดการแข่งขันในตลาด อันได้แก่ 1) ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในตลาด (New Entry) ซึ่งเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทั้งตัวสินค้าและเชิงเทคโนโลยี 2) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power) มีตัวเลือกสำหรับลูกค้ามากขึ้น จำนวนของการสั่งซื้อ ความอ่อนไหวเรื่องราคา การสามารถหาสินค้าทดแทนได้ 3) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Treat of Substitution) การเข้ามาทดแทนสินค้าที่ผู้บริโภคใช้อยู่ในตลาด 4) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Supplier Power) ซัพพลายเออร์ที่มีขนาดใหญ่ ความสามารถที่จะเปลี่ยนได้ง่ายขึ้น และ 5) ความรุนแรงในการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) ยังมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมาก ต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง ความภักดีของลูกค้าต่อสินค้าและยี่ห้อลดลง (Porter, 2010) ส่งผลให้ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับทีมขายเป็นอย่างมาก เพราะพนักงานขายเปรียบเหมือนฟันเฟืองทางธุรกิจขององค์กรที่สำคัญ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขาย ย่อมขึ้นอยู่กับพนักงานขายเป็นสำคัญ (ธัญญาภรณ์ สุวิเศษ, 2553)

การบริการ (Service) ฟิลิป คอตเลอร์ (Kotler & Keller, 2012) ประมาจารย์ด้านการตลาดที่มีชื่อเสียง ได้นิยามความเข้าใจและความสำคัญของการบริการว่า เป็นข้อเสนอของบริษัทหนึ่งที่มีให้กับตลาด มักจะประกอบด้วยบริการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ โดยส่วนประกอบของการบริการสามารถอยู่ได้ทั้งในส่วนหลักหรือส่วนรองก็ได้จากข้อเสนอทั้งหมดนั้น และยังได้แนะนำข้อเสนอดังกล่าวไว้ 5 ประเภท คือ 1) สินค้าที่มีรูปลักษณะอย่างแท้จริง 2) สินค้าที่มีรูปลักษณะพร้อมบริการ 3) สินค้าและบริการผสมผสานกัน 4) การบริการหลักพร้อมด้วยสินค้าและบริการรอง 5) การบริการอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะใช้วัดประสิทธิภาพของการบริการที่ลูกค้าได้รับนั้น ใช้หลักการที่เรียกว่า คุณภาพการให้บริการ คือความสอดคล้องกันเรื่องความต้องการของลูกค้าและถูกตัดสินโดยผู้มาใช้บริการ (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2539: 14) ทั้งนี้ ผู้ใช้บริการจะเปรียบเทียบกับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง กับบริการที่ได้สัมผัสจริง โดยช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างบริการที่คาดหวัง กับบริการที่ได้สัมผัสจริงที่เกิดขึ้น คือ คุณภาพบริการ ซึ่งมีทั้งด้านบวกหากเปรียบเทียบแล้วได้เหนือกว่าที่คาดหวัง และด้านลบหากน้อยกว่าที่คาดหวัง (Fitzsimmons, 2006)

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องศักยภาพทีมขาย และคุณภาพการให้บริการ ทำให้ผู้นำ (Leader) ต้องเข้ามาควบคุมดูแล ซึ่งเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการจัดการ อันประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชา (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Control) (Fayol, 1949) บทความนี้มีจุดมุ่งหมายหลักสองประการกล่าวคือ ประการแรก เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำในการบริหารจัดการองค์การในโลกของการแข่งขันยุคใหม่ ประการที่สอง นำเสนอแนวความคิดการบริหารงาน สำหรับผู้นำในการบริหารศักยภาพทีมขายพร้อมกับคุณภาพการให้บริการ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำ บุคคลสำคัญขององค์การ

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงเช่นปัจจุบัน ผู้นำคือ บุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Fiedler, 1967) ซึ่งจะเห็นได้จากมีการศึกษาและค้นคว้ารวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้างขวาง พอจะสรุปได้ถึงแนวคิดพื้นฐาน และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล่าวคือ ประเภทของผู้นำ (Kreitner, 2009) 1) ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง โดยมีการประกาศให้รับรู้ทั่วกันอย่างเป็นทางการ มีอำนาจที่จะตัดสินใจพร้อมกับการแต่งตั้งนั้น 2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) ผู้นำที่ปฏิบัติจริงเป็นหัวหน้าของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และไม่มีอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชา แต่มีความเหมาะสมกับเรื่องหรือสถานการณ์เฉพาะหน้านั้นและได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะมีอิทธิพลและชักจูงคนอื่นให้เชื่อถือ หรือรับฟังความคิดเห็นของตนได้ อย่างไรก็ตาม ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเป้าหมายร่วมขององค์การ ให้สัมฤทธิ์ผล โดยในบางครั้งอาจจะเป็นผู้นำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และหากศึกษาถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเพื่อเป็นแนวทางของการเป็นผู้นำที่ดี เซจิวีโอนนี (Sergiovanni, 1982) ได้เสนอผู้นำที่มีคุณภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ 10 ประการ ดังนี้ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (Prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของผู้นำเบื้องต้นไว้ 2) การมองการณ์ไกล (Perspectives) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะวิเคราะห์ความแตกต่างหรือความสัมพันธ์ต่างๆ และการมองสถานการณ์ภาพรวมพร้อมประเมินได้อย่างกว้างๆ 3) มีหลักการ

(Principle) ได้แก่การที่ผู้นำต้องมีแนวคิดในการปฏิบัติงานนั้นๆ 4) หลักในการทำงาน (Platform) ได้แก่ การนำเอาหลักการไปใช้งานและวางแผน หรือมาตรฐานในการทำงาน รวมทั้งการสื่อสารและการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนดขึ้นได้ ภายหลังการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (Politics) ผู้นำควรมีความสามารถที่จะทำให้คนอื่น ๆ ใดช่วยทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีศิลปแห่งการประสานงานและการทำงานเป็นทีม 6) ความมุ่งประสงค์ (Purposing) ผู้นำต้องตั้งมิจุดประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางที่จะทำงาน เหมือนเป็นเป้าหมายร่วมกันของทีมงานที่มุ่งสู่ทิศทางเดินเดียวกัน และจะกลายเป็นสิ่งที่ต้องบรรลุผลร่วมกันให้ได้ 7) การวางแผน (Planning) จะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่ของงานได้ออกมาในรูปของการปฏิบัติ ซึ่งสามารถกำหนดออกได้เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่จะต้องการบรรลุผล 8) ความยืนหยัด (Persisting) เป็นการยืนหยัดในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน แต่ก็มีควมยืดหยุ่น โดยไม่เสียหลักการสำคัญ 9) การบริหารคน (Peopling) การพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เจริญงอกงามขึ้น สร้างคนและสร้างทีมงานให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้นำรุ่นต่อไป 10) ความรักองค์การ (Patriotism) การแสดงออกอย่าง มีวัฒนธรรมมีการตระหนักในงานที่ทำอยู่ และทำอย่างมีความหมาย ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำคือ การศึกษาค้นคว้าและประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับ การแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ความท้าทายใหม่ๆ รวมทั้งการทำงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Goleman, 2011; Kotler, 2013; Porter, 2010) ผู้นำมีหน้าที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และตัดสินใจตลอดเวลา เช่นเรื่อง ภาวะเศรษฐกิจของโลกถดถอย ผู้นำต้องหาทางจัดการ เช่น 1) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cutting Cost) 2) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ (Restrateging) (Kotler, 2013) ทั้งนี้บทบาทผู้นำไม่ได้มีเพียงการกำหนดหรือการสั่งการอย่างเดียว แต่ยังมีหมายรวมกิจกรรมอื่นๆอีกมากมาย(เสนาะ ดิยาวี, 2544) โดยหลักๆประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม (ริงสรร์ค ประเสริฐศรี, 2554 : 24)

นอกจากสภาวะภายนอก ที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องให้ความสำคัญแล้ว การจัดการภายในองค์กรก็เป็นประเด็นที่ต้องเผชิญกับความท้าทายเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรื่อง “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในองค์กร (Afsaneh Nahavanali & Ali R. Malekzadeh, 1999) โดยยอมรับกันว่า ผู้นำที่มีคุณภาพต้องมีลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ การรู้จักและเข้าใจเรื่องการบริหารคน (People) โดยการพัฒนาบุคคลในทีมงานให้พร้อมที่จะทำงานและเจริญเติบโตต่อไปในองค์กร(Sergiovanni, 1982) ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญคือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection : HRP) การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้าสู่องค์กร 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ควรเริ่มตั้งแต่รับพนักงานเข้าองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาทำงานในองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรรักษาการแข่งขันไว้ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึง การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการพิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับ

เป้าหมาย 3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอและเท่าเทียมกันตามค่างาน 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นเรื่องของการป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นเรื่องของความปลอดภัย ส่วนเรื่องของสุขภาพคือการที่พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วยและมีร่างกายตลอดจนจิตใจที่สมบูรณ์ 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างนายจ้างและระบบแรงงานสัมพันธ์ แต่หากองค์การใดไม่ได้มีขนาดใหญ่ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ก็จะหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารในฐานะตัวแทนองค์การกับกลุ่มสมาชิก 6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ อาจทำการศึกษาทุกหน้าที่ของการบริหารงานหรือบางหน้าที่ของงานก็ได้ (Mondy & Noe, 1996)

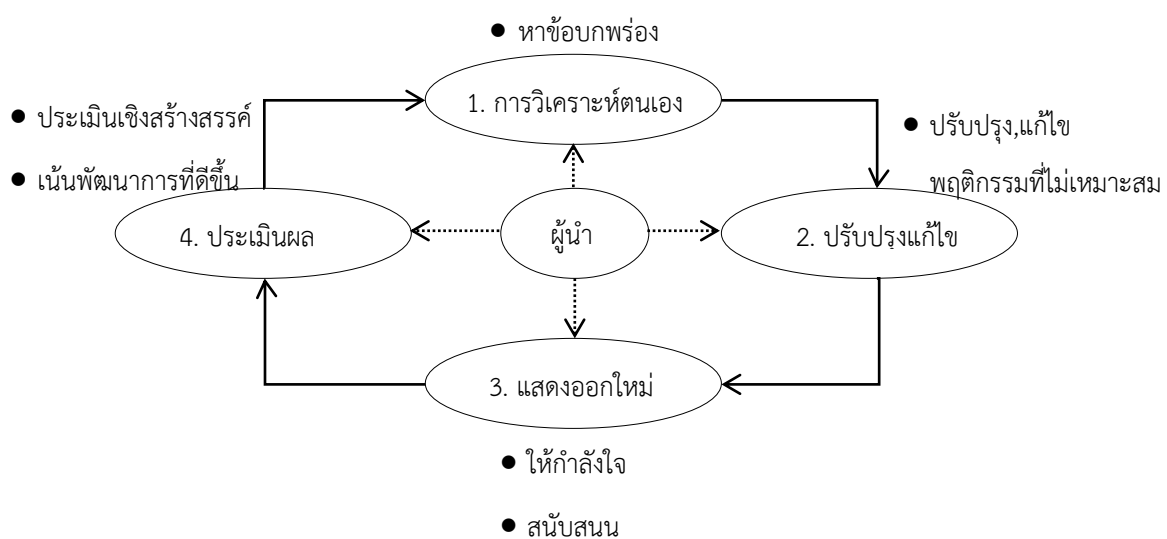
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์บทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการองค์การได้ 3 บทบาทดังนี้ 1) บทบาทของการประยุกต์หลักการบริหารจัดการต่าง มาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ 2) บทบาทของการรู้จักใช้ศิลปะของการทำงาน ที่ไม่ใช่การออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และ 3) บทบาทของผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาในองค์การ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน จึงเห็นได้ว่าหากผู้นำบริหารจัดการได้ดี สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน สร้างทีมงานที่ดี สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและให้ลูกค้าได้รับบริการตรงตามที่คาดหวังไว้ ย่อมส่งผลดีโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน เพราะผลผลิตและกำไร (Productivity and Profitability) เกิดจากผลของการบริหารพนักงานที่เป็นเลิศ (Peter & Waterman Jr., 1982) อาจกล่าวได้ว่า การบริหารคนหรือทีมงาน เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2548, 2549) และวัดความสามารถของผู้นำอีกด้วย

2. ทีมขาย (Sale Team) หัวใจของธุรกิจ

พนักงานขายเป็นกลุ่มบุคลากรที่สำคัญขององค์การ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการขาย ย่อมขึ้นอยู่กับพนักงานขายเป็นสำคัญ (ธัญญาภรณ์ สุขวิเศษ, 2553) แต่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในตลาด ทีมขายย่อมต้องมีความยากในการทำงานมากขึ้น ต้องหาวิถีวิธีในการปฏิบัติงานให้ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำมาจากกลยุทธ์ของผู้นำนั่นเอง

ดังนั้น การบริหารศักยภาพทีมขายก็ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีและแนวทางการปฏิบัติของทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ในองค์การและต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกได้ (สุปราณี เอกอุ, 2547) ผู้นำที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลทีมขายโดยตรงนั้น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาร่วมบริหารจัดการ เช่น เรื่องของหลักการพื้นฐานเบื้องต้นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ซึ่งถือเป็นเรื่องหลักที่สำคัญและจำเป็น เพราะเป็นเหตุจูงใจอันดับต้นๆ ที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในองค์การได้ โดยผู้นำต้องคำนึงถึงปัจจัยค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่อง ให้เกียรติ การยอมรับในความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การที่ต้องมีการวางแผน รวมทั้งการเอาใจใส่จากผู้นำทีม (Berger และ Berger, 2004)

นอกจากหลักพื้นฐานเบื้องต้นในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ยุติธรรมเหมาะสมแล้ว การพัฒนาความสามารถ (Human Development) ของพนักงานขายด้านอื่น ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น เรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพที่ทีมงานขาย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าครุ่นใจเพราะบุคลิกลักษณะของพนักงานที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้ กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานขาย ให้เป็นที่เชื่อถือ ยอมรับ ไว้วางใจจากลูกค้าได้นั้น ต้องเริ่มจากการ 1) การวิเคราะห์ตนเอง ว่ามีข้อบกพร่องเรื่องใด วิเคราะห์ออกมาเป็นข้อๆ 2) การปรับปรุงแก้ไข เมื่อได้ข้อปรับปรุงแก้ไขแล้ว จากนั้นหาแนวทางในการพัฒนาแก้ไขที่ละข้อ โดยไม่ต้องรีบร้อน 3) แสดงออกมาใหม่ ถึงบุคลิกภาพตามแนวใหม่ โดยพยายามฝึกปฏิบัติให้เกิดความคุ้นชิน เพื่อก่อให้เกิดเป็นนิสัย 4) ประเมินผลว่า สิ่งที่ได้แก้ไขไปแล้วนั้นมีอุปสรรคใดที่กั้นขวางหรือไม่ หากทางแก้ไขอุปสรรคนั้นได้ อย่างไร และกลับมาเป็นกระบวนการใหม่นั้นคือ การวิเคราะห์ตัวเองใหม่อีกครั้ง เป็นวงจรปฏิบัติต่อเนื่องกันไป กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพและศักยภาพของพนักงานนี้ ตัวพนักงานสามารถที่จะวิเคราะห์หาจุดบกพร่องของตนเองได้ แต่ในบางครั้งต้องใช้เวลาหรือไม่สามารถมองเห็นข้อที่ควรพัฒนาของตนเองในบางมุมมอง ในกรณีเช่นนี้ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญ และมีส่วนช่วยในการพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพและศักยภาพของพนักงานขายให้เพิ่มมากขึ้นได้เป็นอย่างดี ดังแสดงตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพ โดยผู้นำมีส่วนร่วม

ปรับปรุงจาก : ดำรงค์ดี ชัยสนิท และ สุณี เลิศแสงกิจ, 2546

จากรูปแผนภาพแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงานในกระบวนการด้านบุคลิกภาพตั้งแต่ 1) การวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง 2) ปรับปรุงแก้ไขบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่บกพร่อง 3) การแสดงออกถึงพฤติกรรมใหม่ 4) การช่วยประเมินผลบุคลิกภาพ เพราะผู้นำจะมีอิทธิพลกับคนใกล้ชิด ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสของการพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality) ได้ในเวลาต่อมา (อุดม เพชรสังหาร, 2552)

นอกจากการพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆแล้ว บทบาทผู้นำจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้ทีมงานปฏิบัติหรือคล้อยตาม โดยผู้นำ ไม่ได้ใช้แค่อำนาจในเชิงสั่งการ แต่ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่คนอื่นอยากที่จะเดินตาม (อานันท์ ปันยารชุน, 2544) และสามารถสร้างให้คนในองค์กรและทีมงานเกิดแรงบันดาลใจ จนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติได้ (ประเวศ วะสี, 2554 : 43) ทั้งนี้ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างและรู้จักการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อทีมงาน เพื่อให้มีความเต็มใจไม่บังคับและกระตือรือร้นในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจตามแบบอย่างความสำเร็จของผู้นำ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Wehrich & Koontz, 1994) ทั้งนี้การกระทำตามแบบอย่างผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จนี้ ชิกมันพรอยด์ นักจิตวิทยาคนสำคัญด้านพัฒนาการ เรียกว่า “เลียนแบบ” (Identification) นั่นเอง

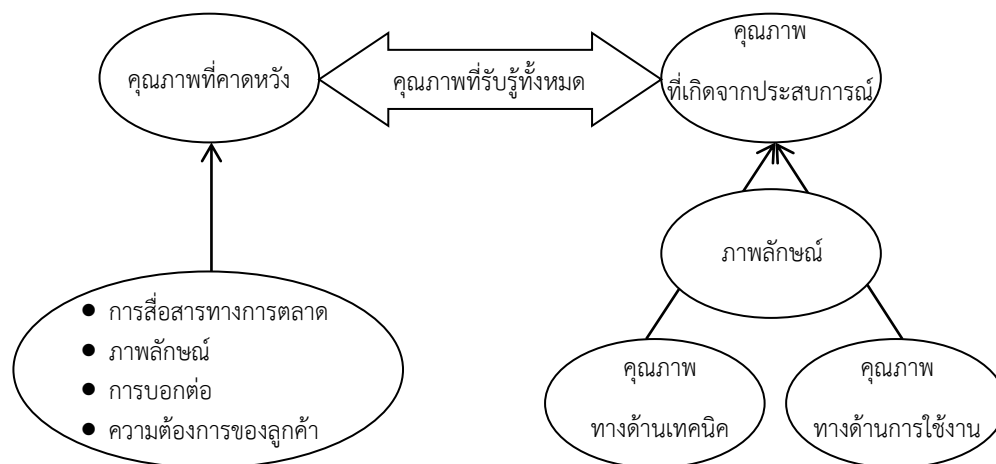
3. คุณภาพบริการ (Service Quality) สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการ

การบริการ คือ กระบวนการอันประกอบด้วยกิจกรรม หรือชุดของกิจกรรมซึ่งมีลักษณะที่อาจจะจับต้องได้หรือไม่ได้ และมักเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับผู้ให้บริการ ซึ่งอาจหมายถึงบุคคลหรือระบบต่างๆ ของผู้ให้บริการก็ได้ โดยระบบหรือกระบวนการนั้นจะสามารถแก้ไขปัญหาบางประการให้กับลูกค้าได้ (Gronroos & Gronroos, 2007) ผู้ที่จะให้บริการผู้อื่นได้ต้องมีความเข้าใจ จึงจะสามารถให้บริการผู้อื่นได้ด้วยความเต็มใจและเป็นมิตร อย่างไรก็ตามความแตกต่างระหว่างธุรกิจสินค้าและบริการ แม้มีความใกล้เคียงกัน แต่เราสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้ (Gronroos C' , 2000) โดยสินค้ามีลักษณะสำคัญคือ 1) จับต้องได้ (Tangible) 2) มีลักษณะที่เหมือนกัน (Homogeneous) 3) การผลิตสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายสามารถแยกจากการบริโภคได้ (Production and distribution separated from consumption) 4) มีลักษณะเป็นสิ่งของ (Thing) 5) คุณค่าหลัก ผลิตหรือสร้างขึ้นตั้งแต่โรงงาน (Core value produced in Factory) 6) ลูกค้าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตนั้น (Customers do not normally participate in the production process) 7) สามารถเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้าได้ (Can be kept in stock) และ 8) สามารถที่จะเปลี่ยนถ่ายการเป็นเจ้าของได้ (Transfer of ownership) และในส่วนของบริการนั้น มีลักษณะสำคัญที่สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) จับต้องไม่ได้ (Intangible) 2) มีลักษณะของความหลากหลาย (Heterogeneous) 3) การผลิตสินค้าและช่องทางการให้บริการ และการใช้บริการของลูกค้า เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน (Production, distribution and consumption simultaneous process) 4) เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการ (An activities or processes) 5) คุณค่าหลัก เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อกันระหว่างผู้ขายกับลูกค้า (Core value produced in buyer-seller) 6) ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตนั้น (Customer participate in production) 7) ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ในคลังสินค้า (Cannot be kept in stock) 8) ไม่สามารถเปลี่ยนถ่ายการเป็นเจ้าของได้ (No transfer of ownership)

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า บริการนั้นมีลักษณะเฉพาะที่ร่วมกันอยู่ 4 ประการ (Kasper et al., 1999; Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 1999; Lovelock et al., 2002; McColl-Kennedy, 2003; Rust, Zahorik & Keiningham, 1996) กล่าวคือ 1) การบริการจับต้องไม่ได้ (Intangible) 2) การบริการมีลักษณะที่แตกต่างกันหลากหลาย (Heterogeneous) 3) ช่องทางการให้บริการ และการใช้บริการเกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกัน (Production, distribution and consumption

simultaneous process) และ 4) การบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Cannot be kept in stock) เมื่อบริการเป็นสิ่งที่หายาก ผู้บริโภคจึงต้องพยายามหาความมั่นใจในคุณภาพของการบริการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือคุณภาพบริการจะถูกประเมินโดยผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบบริการที่ลูกค้าคาดหวัง กับบริการที่ได้รับจริง (Kotler & Keller, 2012) ทั้งนี้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอดขององค์กร โดยหากลูกค้าไม่พอใจในสินค้าหรือบริการ พฤติกรรมที่ลูกค้าแสดงออกมาจะแสดงออกเป็น 2 รูปแบบ 1) การร้องเรียนไปยังบริษัทผู้ขายสินค้าหรือบริการนั้น ในกรณีนี้เราสามารถที่จะรีบเข้าแก้ไขปัญหาลงและสามารถดึงลูกค้ากลับมาเป็นลูกค้าที่ดีขององค์กรได้ 2) การเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของคู่แข่ง รูปแบบนี้เราจะเสียลูกค้าไปเลย ดังนั้นคุณภาพงานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำในการเข้ามาบริหารจัดการ (Luecke & Barlett, 2004)

คุณภาพบริการในทัศนะของนักคิดด้านคุณภาพการบริการคนสำคัญ พาราซูนาแมน เชื่อว่า คุณภาพบริการขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้เมื่อได้รับบริการจริงของผู้ใช้บริการ กล่าวคือ ถ้าได้รับบริการจริงดีกว่าหรือเท่ากับความคาดหวัง จึงจะถือว่าบริการนั้นมีคุณภาพ (Parasuraman et. al, 1985, 1988) และแนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ คือ การประเมินคุณภาพงานบริการ เป็นแนวคิดของกรอนรูซ (Gronroos, 2007) โดยกล่าวว่า คุณภาพที่รับรู้ทั้งหมดของผู้ใช้บริการ (Total Perceived Quality) เกิดจาก คุณภาพที่ผู้ใช้บริการรับรู้ (Perceived Service Quality – PSQ) กล่าวคือ ผลต่างระหว่าง คุณภาพที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง (Expected Quality) และคุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์การใช้บริการ (Experienced Quality) ดังภาพที่ 2 แสดงแผนผังกระบวนการคุณภาพที่รับรู้ทั้งหมดของผู้ใช้บริการ (Total Perceived Quality)

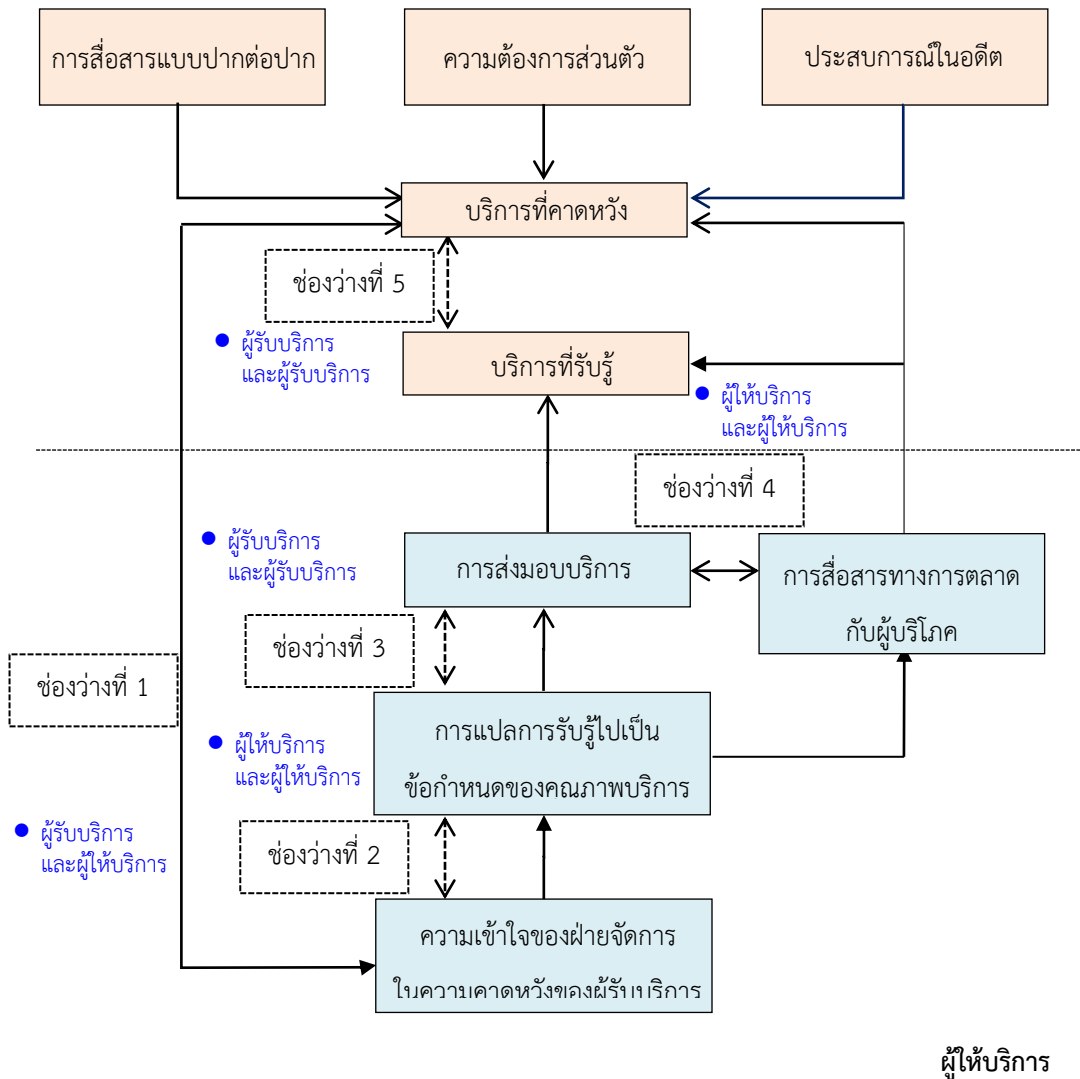


ภาพที่ 2 แสดงแผนผังกระบวนการคุณภาพที่รับรู้ทั้งหมดของผู้ใช้บริการ (Total Perceived Quality)

ที่มา : จาก Gronroos, Service Management and Marketing 3rd ed., 2007

จากงานบริการ พัฒนามาสู่คุณภาพบริการ ผู้รับบริการมีเครื่องมือในการวัดคุณภาพบริการเพื่อเป็นหลักในการประเมินงานบริการ เนื่องจากงานบริการมักเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ดังกล่าวมาแล้ว ดังนั้น เกณฑ์เครื่องมือวัดคุณภาพบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การสนใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ เครื่องมือวัดคุณภาพบริการของ พาราซูราแมน และคณะ (Parasuraman et al., 1985, 1988) ถือเป็นเครื่องมือที่ได้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเป็นกระบวนการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาคุณภาพบริการ 4 ประเภท คือ ธุรกิจธนาคาร ธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และธุรกิจดูแลรักษาและซ่อมบำรุง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ และจัดสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) กับลูกค้าของธุรกิจจำนวน 12 กลุ่ม เพื่อสรุปเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพ พบว่ามี 10 ประการ จากนั้นนำมาพัฒนาเป็นข้อคำถามและจัดทำเป็นแบบทดสอบ โดยผลสรุปได้ออกมาเป็น 5 ปัจจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดคุณภาพบริการ 1) ความเป็นรูปธรรมจับต้องได้ของบริการ (Tangible) ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ ความสะดวก พนักงาน และวัสดุที่ใช้ในการสื่อสารไปยังลูกค้า 2) ความน่าเชื่อถือ หรือวางใจได้ (Reliability) ความสามารถที่จะให้บริการตามที่สัญญา กับผู้รับบริการอย่างถูกต้อง 3) การตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ (Responsiveness) ความเต็มใจที่จะตอบสนองด้วยความรวดเร็ว และมีทัศนคติที่ดีในการให้ความช่วยเหลือ 4) การให้ความมั่นใจ (Assurance) ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริการ มีความสุภาพและเป็นมิตรกับผู้รับบริการ และ 5) การเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy) ความสามารถในการเข้าถึงได้และสามารถติดต่อได้ง่าย เป็นการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยความตั้งใจ และจากเครื่องมือวัดคุณภาพงานบริการนี้ ผลจากการศึกษาพบว่า ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้รับบริการ อาจจะไม่ตรงกัน จึงเกิดเป็นช่องว่าง (Gap) ทางกาให้บริการเกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุที่ทำให้คุณภาพงานบริการไม่ประสบความสำเร็จ มี 5 ช่องว่าง ดังนี้

ผู้รับบริการ

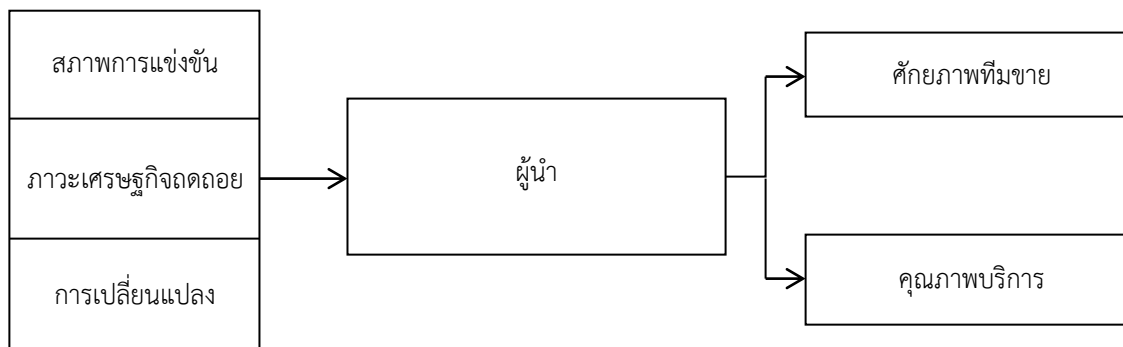


ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการช่องว่างของการให้บริการ
ที่มา : จาก Parasuraman et al., 1985,1988

จากภาพที่ 3 อธิบายได้ดังนี้ ช่องว่างที่ 1) ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวัง กับสิ่งที่องค์กรเข้าใจว่าเป็นความคาดหวังของลูกค้า เป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้รับบริการและผู้รับบริการ ช่องว่างที่ 2) ความแตกต่างระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารในเรื่องความคาดหวังของผู้รับบริการ กับการแปลงการรับรู้ให้เป็นข้อกำหนดคุณภาพบริการโดยฝ่ายการตลาดเป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ ช่องว่างที่ 3) ความแตกต่างระหว่างรายละเอียดคุณภาพงานบริการ กับบริการจริงที่ส่งมอบไปให้กับผู้รับบริการเป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ ช่องว่างที่ 4) ความแตกต่างระหว่างการส่งมอบบริการกับการสื่อสารภายนอกซึ่งได้สร้างความคาดหวังให้กับผู้รับบริการ แต่การส่งมอบบริการไม่สามารถกระทำได้ตามคำสัญญาที่ให้

ไว้ได้เป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการช่องว่างที่ 5) ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับ กับสิ่งที่ผู้รับบริการ คิดว่าจะได้รับจริงเป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้รับบริการและผู้รับบริการ

จากสิ่งที่ผู้นำต้องประสบ กล่าวคือ สภาพการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจถดถอย และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแรงกดดันและความท้าทายเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ผู้นำต้องหันมาให้ความสำคัญภายในองค์กร ทั้งเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของทีมขาย ให้มีกลยุทธ์ใหม่พร้อมการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง พร้อมกับการพัฒนาและรักษาคุณภาพบริการ ให้สอดคล้องและตรงกับผู้รับบริการ โดยบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องทำนี้ ถือเป็นภาระที่หนักอึ้งให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถในตัวผู้นำด้วยเช่นกัน (Sergiovanni, 1982) ดังภาพที่ 4 แสดงถึงรูปแบบของบทบาทผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขาย พร้อมคุณภาพการให้บริการ



ภาพที่ 4 แสดงถึงรูปแบบของบทบาทผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขาย พร้อมคุณภาพการให้บริการ
ที่มา : จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

บทสรุป

บทบาทของผู้นำในยุคปัจจุบันต้องเจอภาวะความกดดันหลายประการ ทั้งการแข่งขันที่รุนแรง ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย รวมทั้งสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำจะให้การกำกับดูแลเฉพาะส่วนงานขาย โดยมองเพียงว่าเป็นหน่วยงานที่จะสร้างความสำเร็จและความอยู่รอดให้องค์กรเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวัง ไม่ได้หมายถึงตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว โดยผู้รับบริการยังมีเครื่องมือที่เรียกว่า คุณภาพบริการ ไว้สำหรับการตัดสินใจว่าสินค้าและบริการของเรานั้น ตรงกับใจหรือไม่ ดังนั้นการแข่งขันกันในความหมายนี้ จึงไม่ได้หมายถึงการแข่งขันที่ตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณภาพงานบริการ ซึ่งกลายเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจใช้สินค้า และบทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร 3 บทบาทดังนี้ 1) บทบาทของการประยุกต์หลักการบริหารจัดการต่าง มาปรับใช้ในองค์กรอยู่เสมอ 2) บทบาทของการรู้จักใช้ศิลปะของการทำงาน ที่ไม่ใช่การออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีกรวางแผน การจัดการองค์กร การควบคุม และ 3) บทบาทของผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาเรื่องคน

คุณภาพงานบริการแม้บางครั้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้และเป็นรูปธรรมตามลักษณะธรรมชาติของงานบริการ แต่ผู้รับบริการก็สัมผัสได้เมื่อเรามีกระบวนการส่งมอบคุณภาพการบริการที่ดีให้ และกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีจนเกิดการซื้อซ้ำสินค้าของเรา และกลายเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรได้ในอนาคต トラบเท่าที่องค์กรยังรักษาคุณภาพงานบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ อย่างไรก็ตามการจะสามารถส่งมอบคุณภาพงานบริการให้ถึงผู้รับได้อย่างรื่นไหลและก่อให้เกิดความประทับใจได้นั้น ก็ย่อมต้องอาศัยพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเป็นผู้กระทำหน้าที่นี้

พนักงานขายซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญขององค์กรในการสร้างและก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร ทำหน้าที่ในการสร้างยอดขายและช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ การพัฒนาทีมขายท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ทีมขายต้องหาวิธีการในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำย่อมต้องมีหน้าที่ในการ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การบังคับบัญชา 4) การประสานงาน 5) การควบคุม ผู้นำจึงมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาศักยภาพของทีมขาย ทั้งนี้การบริหารจัดการทีมขาย ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและต้องรู้จักการใช้อำนาจที่มีอยู่ในมือพร้อมความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการเข้ามาปรับใช้กับกลุ่มพนักงานขาย

กล่าวโดยสรุปผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขายพร้อมคุณภาพการให้บริการ มีรูปแบบของบทบาทผู้นำกับการพัฒนาศักยภาพทีมขาย พร้อมคุณภาพการให้บริการ กล่าวคือ 1) การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก และผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์ปัจจัยภายในประกอบด้วย ศักยภาพทีมขาย และคุณภาพบริการ แบบควบคุมกันไปไม่ละเลยด้านใดด้านหนึ่งออกไป เพราะศักยภาพทีมขายและคุณภาพบริการ เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ประเวศ วะสี. (2544). ผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

ัญญาภรณ์ สุขวิเศษ. (2553). ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขายของบริษัทซีเกอร์ประเทศไทย

จำกัด(มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การชายเขต 6.การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2548). ยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการเพื่อการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ.เอกสารนำเสนอในการ

ประชุมวิชาการครบรอบ 50 ปีของคณะรัฐ-ประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. (2549). การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์.วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 1-36.

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2539). คุณภาพในงานบริการ.กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

สุปราณี เอกอุ. (2547). การคงอยู่ของพนักงานบริษัทพ.ธนบุรีจำกัด(มหาชน). สารนิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.

เสนาะ ตีเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานันท์ ปันยารชุน. (2544). **ผู้นำ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

อุดม เพชรสังหาร. (2552). “**ทฤษฎีเซลล์กระจกเงากับการพัฒนามนุษย์**”การประชุมคณะกรรมการพัฒนาวิชาการ เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการประสานนโยบายการส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยครั้งที่5.

ภาษาต่างประเทศ

Afsaneh Nahavanali and Ali R. Malekzadeh . (1999). **Organization Behavior**:Prentic-Hall, Inc., 499. A Simon & Schuster Company : Upper Saddle River New Jersey: Prentic-Hall, Inc.

Berger, L., and Berger, D. (2004). **The Talent Management Handbook : Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.

Fitzsimmons, J. (2006). **Service Management : Operations, Strategy, and Information Technology**. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Goleman, D. (2011). **HBR's 10 must reads on managing people**. Massachusetts: Harvard Bussiness School Publishing.

Gronroos, C. (2000). **Service Management and marketing : A customer relationship management approach (2nd)**. UK: John Wiley & Sons.

Gronroos, C. (2007). **Service Management and Marketing**,3rd ed. England: Wiley and Sons Led.

Kasper, H. H., P. V., && Wouter D. V. (1999). **Services marketing management : An international perspective**. Chichester: Wiley.

Kreitner, R. (2009). **Management**, Eleventh Edition.New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Kotler, P., and Keller, K. (2012). **Marketing Management**, 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler; Philip. (2000). **Marketing Management**,10th edition.New Jersey:Prentice-Hall Inc.

Kotler, Philip and Armstrong, (1999). Gary.Principles of Marketing,8th edition.New Jersey:Prentice-Hall, Inc.,

Lovelock, C., Wirtz, J., && Keh, H. (2002). **Service marketing in Asia : Managing people, technology and strategy**. Singapore: Prentice Hall.

Luecke, R., and Bartlett, C. (2004). **Manager's Toolkit**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Luecke, R., and Polzer, J. (2004). **Harvard Bussiness Essentials: Creating Teams with an Edge**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

McColl-Kennedy, J. (2003). **Service marketing : A managerial approach**. Milton: John Wiley & Sons.

Mondy, R., and Noe, R. (1996). **Human Resource Management**. New York: Prentice Hall.

Parasuraman A., Zeithaml, Valarie A., and Leonard L. (1985). **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**. *Journal of Marketing* , 49 (4(Autumn)), 41-45.

Parasuraman A., Zeithaml, Valarie A., Malhotra, and Arvind. (1988). **Servqual: A Multiple-Items Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. *Journal of Retailing* , 64 (1Spring), 12-40.

Peters, T., and Waterman Jr., R. (1982). **Insearch of Excellence**. New york: Harper Collins Publisher.

Porter, M. (2010). **HBR's 10 Must Reads : On Strategy**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Rust, R., Zohorik, A., & Keiningham, T. (1996). **Service Marketing**. New York: HarperCollins.

Sergiovanni, T. (1982). **Ten Principles of Quality Leadership**. *Educational Leadership* 30 , 6:331-339.

Wehrich, H., and Koontz, H. (1994). **Management : A Global Perspective**. New York: McGraw-Hill Education ; 10th edition