

เจาะกลยุทธ์หัวใจ 4 ห้อง สูตรสำเร็จในการบริหารงาน



▲ **คุณสุรีย์ จิรรัตนโสภาคย์**
ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ก่อน จะมาทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธปท. **ผอ.สุรีย์** ทำงานในสายการผลิตธนบัตร โรงพิมพ์ธนบัตร ธปท. มาก่อน จากนั้นย้ายมาทำงานด้านวางแผน รับผิดชอบ Balance scorecard งานทางด้านนโยบาย และงานงบประมาณของ ธปท. จากนั้นจึงได้มาทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธปท. ซึ่งเป็นผลมาจากการเวียนงาน ซึ่งทำให้ผอ.สุรีย์กล้าตัดสินใจและปรับเปลี่ยนการทำงานแบบใหม่ๆ ด้วยการนำข้อดี หรือจุดเด่นของแต่ละงานเข้ามาปรับปรุงและพัฒนางานที่ทำ มาถึงวันนี้งานของฝ่ายธุรการและบริหารอาคารภายใต้การดูแลของผอ.สุรีย์ เป็นที่ยอมรับว่ามีผลงานดี เป็นรูปธรรมและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและผู้บริหารทุกท่าน

ในวันนี้ **ภารกิจ**ของ ผอ.สุรีย์ จิรรัตนโสภาคย์ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ดูแลงานทางด้านฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร เป็นส่วนงานที่รวม 2 สำนัก เข้าไว้ด้วยกัน คือ สำนักบริหารพัสดุและบริการ และสำนักบริหารอาคาร โดยภาพรวมของงานจะให้บริการครอบคลุมตั้งแต่งานเสริมสร้างปรับปรุง งานก่อสร้าง งานปรับปรุงสถานที่ และงานบริการทั้งหมด ตั้งแต่การจองห้องประชุม การทำความสะอาด บริการรับส่งเอกสาร บริการยานพาหนะ รวมไปถึงงานด้านธุรการทั้งหมด ทั้งนี้ การทำงานเน้นให้พนักงานของเรามีจิตใจบริการ อยากทำงานด้วยใจบริการ โดยที่เราเชื่อว่าถ้าพนักงานทำงานอย่างมีความสุข เขาจะส่งผ่านความพึงพอใจไปยังผู้ให้บริการทุกคน

“การมีจิตใจบริการนั้นเป็นสิ่งที่มีในทุกเรื่อง ไม่เพียงเฉพาะในงานเท่านั้น แม้กระทั่งการเป็นหัวหน้า ก็ต้องมีจิตใจบริการ กล่าวคือ เมื่อลูกน้องมีเรื่องร้อนเข้ามา มีความทุกข์ เราพร้อมหรือไม่ที่จะนั่งฟังเขาสักครึ่งชั่วโมง ให้เขาระบายในสิ่งที่เขาอยากจะบอกเรา ดิฉันว่า**ยิ่งให้ ยิ่งได้** ถ้าเราใช้เวลา 20 - 30 นาที แต่สิ่งที่เราได้กลับมา เขาให้เราทั้งชีวิต” กลยุทธ์ในการบริหารของ **คุณสุรีย์ จิรรัตนโสภาคย์** ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่บอกกับเราด้วยรอยยิ้ม

จากความมุ่งมั่นตั้งใจในส่วนนี้เอง จึงกำหนดเป็น Core Value ที่สำคัญ ดังนี้

1. ทำงานให้แล้วเสร็จ เร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนด
2. มองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ มองไปข้างหน้าเลยว่า ที่ลูกค้าขอมาคืออะไรเพิ่มเติมหรือไม่ คือ มองแทนลูกค้าแล้วก็เตรียมการให้พร้อม
3. ให้บริการแบบ One-Stop Service ให้ลูกค้าได้รับบริการอย่างเบ็ดเสร็จ โดยจะประสานงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นภายใต้ฝ่ายธุรการฯ เพื่อให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี
4. สร้างทีมเวิร์ก ด้วยการทำงานผสมผสานของทั้ง 2 สำนัก





ให้เป็นทีมเดียวกัน ทำงานไปพร้อมกันเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดกับผู้บริหารและเพื่อนพนักงาน

“ซึ่งในการทำงานแต่ละวันจะช่วยส่งเสริม และผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และสอดคล้องกับ Core Value อาทิ ทำงานให้เร็วกว่าเป้าหมาย หากกำหนดเสร็จของงานคือวันที่ 15 ในวันที่ 10 ถ้าเราทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้รับคำชมจากลูกค้า จะทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความอีกเข็มที่จะทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น นอกจากนี้ยังจัดทีมลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นส่วนกลาง ช่วยวินิจฉัยอีกครึ่งหนึ่งว่างานบริการทั้ง 2 สำนักมีการสอดคล้องประสานกันกันได้ดี และติดตามวัดความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือน เพื่อนำผลไปพัฒนาและปรับปรุงงานต่อไป

ในเรื่องของทีมเวิร์ก เน้นการพัฒนานุคลากร มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีการประชุมประจำฝ่าย ผู้บริหารพบพนักงาน ซึ่งเราทำอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคือต้องเติมเต็มในส่วนที่พนักงานขาด

ที่เรามองอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การทำงานของฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร จะดีไม่ได้เลย หากเราไม่มีบุคลากรที่ดี เมื่อดิฉันเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส มองเห็นจุดที่จะต้องเริ่มจากพนักงาน และผู้บริหารของเรา ก็มองเห็นว่า สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. จากที่ดิฉันเคยใช้บริการอยู่ที่สายออกบัตรธนาคาร เรามีการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งผู้บริหารขั้นต้น ซึ่งในโครงการนั้นได้ใส่ในเนื้อหาสาระ ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การเป็นผู้ที่ดี การเขียนรายงาน การนำเสนอ และฝึกการเป็นหัวหน้าที่ดี ส่วนนี้เป็นประโยชน์มาก ซึ่งไม่ได้ประกันว่าทุกคนที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้แล้วจะได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารขั้นต้นทั้งหมด แต่เราได้ปลูกความเป็นผู้นำ ความกล้าในการแสดงความคิดเห็น และเข้าใจถึงบทบาทของผู้บริหารมากขึ้น ทำให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน และให้ความร่วมมือกับองค์ในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น” ผอ.ส.สุริย์ กล่าว

เมื่อกล่าวถึง ส.ส.ท. ผอ.ส.สุริย์ เพิ่มเติมว่า ก่อนหน้านั้น โรงพิมพ์ธนบัตร สายออกบัตรธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย เห็นด้วยกับโครงการลักษณะนี้ และได้เชิญสถาบันฯ และบริษัท 3-4 แห่งมานำเสนอแผนการจัดฝึกอบรม ดิฉันได้ร่วมเป็นหนึ่งในคณะ

กรรมการพิจารณา มองว่า ส.ส.ท. เป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร และได้รับข้อมูลจากผู้ที่เคยใช้บริการอยู่ว่า ส.ส.ท. มีการเลือกเฟ้นวิทยากรที่มีความสามารถ มาจัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานที่ได้รับบริการ และก็เป็นหน่วยงานที่ได้รับความเชื่อถือ และมีผลงานโดดเด่นธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้เลือกใช้บริการกับทาง ส.ส.ท.

“เราก็ได้ใช้บริการกับ ส.ส.ท. ต่อเนื่องมาจากโรงพิมพ์ธนบัตร โดยล่าสุดฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร จัดโครงการ การพัฒนาทักษะและยกระดับการบริหารจัดการ ซึ่งโครงการนี้เราคัดเลือกพนักงานที่มีโอกาสเป็นผู้บริหารขั้นต้นเข้าร่วมในหลักสูตร

การคัดเลือกให้เข้ารับอบรมหลักสูตรนี้ ผู้บริหารโดยตรงที่ดูแลจะคัดเลือกขึ้นมา จากนั้นดิฉันจะดูอีกครั้งว่าบุคคลเหล่านั้นพร้อมที่จะรับการอบรมหรือไม่ เพราะหลักสูตรนี้ไม่ใช่หลักสูตรที่จะเข้าไปนั่งเล่น ต้องเข้าไปทำงาน ต้องเข้าไปมีส่วนร่วม เข้าไปทำให้งานสมบูรณ์ และต้องให้เวลาอย่างเต็มที่ ซึ่งในส่วนนี้เรามองถึงคนที่ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างาน ซึ่งมองว่าน่าจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป ขณะเดียวกันรุ่นที่อยากเข้าร่วมในหลักสูตรเราก็ให้โอกาส ซึ่งปรากฏว่ารุ่นที่ทุกคนเข้ามาเกือบ 100% มีความตั้งใจอย่างสูงเป็นอย่างมาก โดยสิ่งหนึ่งที่สัมผัสได้คือ ทักษะดี การทำงานเปลี่ยนไป กล่าวคือ ไม่มีการขัดแย้ง ไม่มีการคัดค้านอย่างที่เคยเป็นมา เพราะเรามองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โครงการนี้เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จ ทางผู้ช่วยผู้ว่าการ ธปท. ได้ให้เป็นนโยบายสำหรับหลักสูตรนี้ว่า “ไม่เพียงพัฒนาเฉพาะฝ่ายธุรการเท่านั้น ขอให้ขยายผลไปยังฝ่ายอื่นๆ ด้วย” ผอ.ส.สุริย์ กล่าว

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร เพิ่มเติมว่า เมื่อเริ่มหลักสูตรการฝึกอบรม จะมีการวัดผล โดยเริ่มวัดผลจากตัวบุคคลของพนักงานผู้เข้ารับการอบรมก่อน ซึ่งดิฉันสัมผัสได้ว่าพนักงานหลังการอบรมเปลี่ยนแปลงจากเดิม คือ มีความกระตือรือร้นมากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายระหว่างทีม/ระหว่างสำนักมากขึ้น และที่สำคัญจากการที่เราให้เขานำเสนอชิ้นงาน และเขาต้องนำเสนอเป็นทีม จึงต้องไปดูแลกิจการนี้ให้เรียบร้อย ซึ่งทำให้เขาเข้าใจมากขึ้น การบริหารขั้นต้นไม่ใช่แค่ทำงาน แต่ต้องมีทักษะในหลายๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร การที่จะมองปัจจัยที่จะทำให้งานสำเร็จแล้วก็ต้องมีความรู้รอบด้าน เพื่อที่จะแก้ปัญหา แล้วนำทีมให้ทำงานได้สำเร็จ

“นอกจากหลักสูตรอบรมในระดับผู้บริหารแล้ว ธปท. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างมาก รวมถึงผู้บริหารด้วย ฉะนั้นหลักสูตรของ ธปท. ในส่วนของโครงการระดับผู้บริหาร การพัฒนาทักษะพื้นฐาน มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากเราไม่สามารถบูรณาการความรู้ ความสามารถของการพัฒนาทักษะพื้นฐานให้มาอยู่รวมกันได้ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นส่วนน้อย กล่าวคือ หลักสูตรที่เราจัดขึ้นใหม่นี้ เป็นการบูรณาการหลายหัวข้อเข้ามาในคราวเดียว เป็นการนำทุกเรื่องมาร้อยเรียงให้เกิดผลในด้านที่เราต้องการจะใช้ทันที เพราะว่าเราจะมีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องแจ้งว่าเราประสบความสำเร็จโดยได้ผู้บริหารจากฝ่ายธุรการ 2 คน มาจากหลักสูตรการพัฒนาทักษะ และยกระดับการบริหารจัดการ นี้เมื่อพนักงานสอบผ่านในระดับผู้บริหารขั้นต้น เขาจะต้องออกไปรับ

ตำแหน่งระดับผู้บริหาร ดิฉันถือว่าองค์กรที่ให้โอกาสพนักงานได้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และมีการทำงานหมุนเวียนบ้าง เป็นการพัฒนาศักยภาพอีกส่วนหนึ่ง หลักสูตรนี้ถือว่าประสบความสำเร็จและก็เป็นขวัญและกำลังใจให้กับคนที่อยู่ในทีมและคนรุ่นต่อไป"

ผอ.สุรีย์ เพิ่มเติมในส่วนการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายธุรการและบริหารอาคารว่า ที่เตรียมพร้อมไว้ คือ การหมุนเวียนงาน เนื่องจากงานทางด้านพัสดุ ธุรการ งานเสริมสร้างปรับปรุง บุคลากรที่ทำงานในฝ่ายนี้ โดยภาพรวมทำงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งจะไม่เห็นอะไรที่ตื่นเต้นแล้ว ดังนั้น ต้องให้มีการหมุนเวียนงาน โดยที่ผ่านมาก็ได้ทำการหมุนเวียนผู้บริหารไปแล้ว 3-4 คน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และให้เข้าใจบทบาทการทำงานในตำแหน่งอื่น การหมุนเวียนงานมีลักษณะโดยตรงที่เราเห็นจุดต่างของคนเดิมที่อาจอยู่มา 10 ปี ขณะเดียวกันก็เพิ่มโอกาสให้เขาด้วยว่าถ้าเก่งจริงเขาก็สามารถขึ้นเป็นผู้บริหารส่วน ซึ่งจุดนี้เราได้มองเขาเรื่อยๆ ว่าเขาเริ่มแสดงศักยภาพในส่วนใด

ด้วยความมุ่งมั่นในการทำงาน และความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ของ ผอ.สุรีย์ ซึ่งมี พนักงานในความดูแล 160 คน และมี Contract out อีกกว่า 100 คน ฉะนั้นจึงต้องเตรียมคนของเราเพื่อให้สามารถไปดูแล Contract out เพื่อให้เขาตอบสนองงานของเราให้ได้ยอดดี ซึ่งรวมไปถึงการทำงานให้มีความสุข

การทำให้พนักงานมีความสุขนั้น ผอ.สุรีย์ เผยเคล็ดลับว่า ดิฉันคิดเสมอว่าคนที่เป็นผู้ให้บริการต้องมีความสุข แล้วเขาจะส่งผ่านความสุขไปยังลูกค้า สิ่งที่ต้องทำคือ 1. การทักทาย เมื่อเจอหน้าเขา ทักทาย ยิ้มให้กัน ถามสารทุกข์สุขดิบ เขาไหว้ดิฉัน ดิฉันไหว้ตอบโดยส่วนตัวแล้วมองว่าเรื่องหนึ่งที่คนไทยไม่ค่อยมีคือ การสวัสดีตอนเช้า ซึ่งเป็นเรื่องของการทักทาย ดิฉันว่าการเดินผ่านกันเรื่อยๆ ไม่รู้จะทำอะไร การสวัสดีทำให้เราสดชื่น 2. การให้มีการสัมผัสบ้าง โอบไหล่ นิดๆ ทำให้เขามีความรู้สึกว่าอบอุ่นและมีความใส่ใจ 3. การส่งอีเมลล์ชมเชย เมื่อได้รับอีเมลล์ชมเชย ทุกคนจะรู้สึกได้ว่ารับคำชม ทุกคนก็จะ



พยายามทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น เพราะงานที่เขาทำมีผลลัพธ์ตอบกลับมาส่งผลให้มีความใส่ใจในการทำงานต่อ

สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของ ผอ.สุรีย์ ในการบริหารงาน คือ บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา จะบอกลูกน้องเสมอว่า การเป็นหัวหน้าเราต้องมีกำลังใจเกิน 100 ค่ะ หมายความว่า เมื่อลูกน้องเกิดปัญหา หรืองานมีปัญหา ขึ้นมาพร้อมกัน แต่ละคนอาจจะมีปัญหากันคนละ 10 หรือบางคน 20 ถ้าตัวหัวหน้าเองมีเพียง 100 ลูกน้องแบ่งไปหมดแล้ว จะทำให้เราไม่มีกำลังใจ แต่หากเรามีเกิน 100 เรายังคงมีส่วนที่เหลือกลับไป สร้างพลังให้กับตัวเองในการทำงานต่อ

นอกจากนี้ ผอ.สุรีย์ บอกว่า "การมีจิตใจบริการนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในทุกเรื่อง ไม่เพียงเฉพาะในงานเท่านั้น แม้กระทั่งการเป็นหัวหน้า ก็ต้องมีจิตใจบริการ กล่าวคือ เมื่อลูกน้องมีเรื่องร้อนเข้ามา มีความทุกข์ เราพร้อมหรือไม่ที่จะนั่งฟังเขาสักครึ่งชั่วโมง ให้เขาระบาย ในสิ่งที่เขาอยากบอกเรา ดิฉันว่ายังให้ ยังได้ ถ้าเราให้เขา 20 - 30 นาที แต่สิ่งที่เราได้กลับมา เขาให้เราทั้งชีวิต" กลยุทธ์ในการบริหารของ คุณสุรีย์ จิรรัตนโสภาค ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ทั้งหมดนี้เกิดจากการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ จนกลายเป็นศักยภาพ เป็นกำไรที่ติดตัวของ ผอ.สุรีย์ และนำมาถ่ายทอด แบ่งปันเพื่อผู้อ่านทุกท่านนำไปปรับใช้ให้เข้ากับการทำงานและองค์กรของแต่ละท่าน

