

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณภาพการให้บริการเยี่ยมชมวัดของเรือนจำจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพในการบริการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริการ
3. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกรมราชทัณฑ์
4. บริบททั่วไปของเรือนจำจังหวัดมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพในการบริการ

1. ความหมายของคุณภาพการบริการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศลกุล (2549 : 38) กล่าวว่าคุณภาพบริการคือการส่งมอบ

บริการตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

พาราซูรามาน (Parasuraman. 1985 : 44) ได้ให้ความหมายของคุณภาพบริการว่า หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการบริการและการรับรู้ที่มีต่อการบริการจริง โดยได้สร้างเครื่องมือที่เรียกว่า SERVQUAL โดยกำหนดมิติคุณภาพการบริการ ออกเป็น 5 มิติได้แก่

- 1.1 ด้านการสัมผัสและรับรู้ได้ทางกายภาพของปัจจัยการบริการ
- 1.2 ด้านความเชื่อถือได้ของคุณลักษณะหรือมาตรฐานการบริการ
- 1.3 ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 1.4 ด้านความรู้ความสามารถที่จะนำไปสู่ความน่าเชื่อมั่นและเชื่อถือ

1.5 ด้านความเอาใจใส่ต่อลูกค้า

กล่าวโดยสรุปคุณภาพบริการ คือ การจัดและส่งมอบบริการที่ดีและเหมาะสมให้กับผู้ใช้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อให้เกิดความประทับใจและ ความพึงพอใจสูงสุดจากการ ได้รับบริการนั้นซึ่ง ผู้ใช้บริการจะเป็นผู้ตัดสินโดยจะนำประสบการณ์จากการบริการที่ได้รับจริงมาเปรียบเทียบกับความคาดหวัง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

2.1 ความหมายของการบริการ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546 : 18) ให้ความหมายการบริการไว้ว่า การบริการถือว่าเป็นกิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้ใช้บริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2542 : 310) ให้ความหมายการบริการไว้ว่า การบริการเป็นกิจกรรมที่พิสูจน์ได้ และมองไม่เห็นที่เป็นวัตถุประสงค์ของรายการติดต่อซื้อขายออกแบบให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ประสงค์ แสงพ่ายพ (2544 : 60) ; สุนนา อยู่โพธิ์(2544 :6) ให้ความหมายการบริการไว้ว่า การบริการเป็นกิจกรรม ประโยชน์ หรือความพอใจซึ่งได้เสนอเพื่อขายหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขายสินค้า เช่น การบริการขายอาหารพร้อมกับบริการเสิร์ฟด้วย

ศรีสุภา สหชัยเสรี (2538 : 227) ให้ความหมายการบริการไว้ว่าการบริการเป็นกิจกรรมหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่กลุ่มหนึ่งสามารถยื่นให้กับอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่สามารถจับต้อง ได้และไม่ได้เป็นผลของการเป็นเจ้าของสิ่งของใด ๆ ผลผลิตอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่มีตัวตนก็ได้

ระมิด ฝ่ายริย์ (2530 : 229) ให้ความหมายการบริการไว้ว่า การบริการเป็นกิจกรรมที่ไม่มีรูปร่าง กำหนดขึ้นเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่มนุษย์ ซึ่งอาจติดมากับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย หรือเป็นกิจกรรมที่ไม่มีรูปร่าง โดยเฉพาะ ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่างก็ได้

ยงยุทธ พู่พงษ์ศิริพันธ์ และคณะ (2546 : 575) ให้ความหมายการบริการไว้ว่า การบริการยังเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติซึ่งฝ่ายหนึ่งนำเสนอต่ออีกฝ่ายหนึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปลักษณ์หรือตัวตนจึงไม่มีการ โอนกรรมสิทธิ์การเป็นเจ้าของในสิ่งใด ๆ การผลิตบริการอาจผูกติดหรือไม่ผูกติดกับตัวสินค้าก็ได้

จากความหมายของการบริการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการ เป็นกิจกรรมการกระทำและการปฏิบัติที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย และส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้าเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด ลักษณะของการบริการมีทั้ง ไม่มีรูปร่างหรือตัวตน จับสัมผัสและต้องได้ยากและเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายได้ง่ายแต่นำมาซื้อขายกันได้ยาก

2.2 ความสำคัญของการบริการ

สุคตวง เรืองรุจิระ (2540 : 316) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริการไว้ว่า ปัจจุบัน โลกแห่งการบริการเป็นสัญลักษณ์ของธุรกิจที่มีผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ ซึ่งกล่าวได้ว่า ธุรกิจทุกประเภทมีผู้ใช้บริการเป็นองค์ประกอบหลัก ธุรกิจใดสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการได้และรักษาสู่ผู้ใช้บริการเหล่านั้นให้ผู้นั้นมีความซื่อสัตย์ต่อสินค้าของธุรกิจขององค์กร ได้นาน สิ่งเหล่านั้นจะบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี การซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อการอุปโภคบริโภค หรือเพื่อการประกอบธุรกิจต่าง ๆ มิได้มีแต่ผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน แต่ผู้ซื้อมักจะต้องบริการในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยต้องการความสะดวก ต้องการให้บุคคลอื่นทำงานแทน ต้องการ ได้รับคำแนะนำ ต้องการความคิดเห็นของบุคคลอื่น สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สินค้าที่มีตัวตน แต่มีผู้แสดงความต้องการบริการและเต็มใจจะจ่ายเงินซื้อไปร้านเสริมสวยให้ตัดผม ตัดผม ไปร้านตัดเย็บเสื้อผ้า เพื่อให้ช่างเย็บเสื้อผ้าบริการตัดเย็บเสื้อผ้าให้ไปพบแพทย์เพื่อให้วินิจฉัยโรคและแนะนำการรักษา ไปสถานศึกษาเพื่อซื้อบริการแนะนำสั่งสอนให้ความรู้ ตัวอย่างเหล่านี้จะพบเห็นอยู่ทั่วไปในชีวิตประจำวัน และจะมีความต้องการใช้บริการมากขึ้น ๆ แม้แต่บริการ ที่เป็นการกุศล การขยายความต้องการที่มากขึ้น ทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนบริการและคุณค่าของบริการลดลง แต่ในเวลาเดียวกันทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถนำบริการเสนอขายเฉพาะตัวได้มากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเป็นส่วนเพิ่มของสินค้าดังแต่ก่อน บริการที่เป็นบริการที่เป็นกิจกรรมไม่แสวงหากำไรหลายประเภทได้แปรเปลี่ยนเป็นธุรกิจแสวงหากำไร เช่น การศึกษาเอกชน การรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชน หรือสาธารณูปโภคที่เคยเป็นสวัสดิการที่รัฐบาลจัดให้สวัสดิการแก่

ประชาชนถูกนำมาทำเป็นธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นงานบริการต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องนำเรื่องการตลาดเข้ามาบริการจัดการรายได้หรือจำหน่ายบริการได้มากขึ้น

2.3 ลักษณะของงานบริการ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2542 : 310-311) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริการไว้ คือการบริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากใจของผู้ให้บริการ มีลักษณะบางประการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะ ลักษณะพิเศษที่ทำให้การกำหนดแผนการตลาดของบริการแตกต่างไปจากแผนการตลาดของสินค้า ได้แก่

2.3.1 เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) เนื่องจากบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริโภคจะทดลองตัวอย่างบริการ ซิมรส รุ้สึก เห็น ได้ยินหรือ ได้กลิ่น ก่อนที่จะทำการซื้อ ดังนั้น โครงการส่งเสริมการขายต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับคุณประโยชน์ที่ได้รับจากบริการ ไม่ใช่เพียงแค่เน้นที่ตัวบริการ

2.3.2 ไม่สามารถแยกแยะระหว่างผู้ให้บริการและบริการ (Inseparability) ผู้ซื้อจะคำนึงถึงผู้ผลิตบริการและบริการซื้อเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่สามารถแยกบริการจากผู้ผลิตไปจำหน่ายต่างสถานที่ ต่างเวลาได้ การผลิตและจำหน่ายบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ช่วงตัดผม สระผม คัดผม ให้เป็นการผลิตและขายบริการ โดยตรง เป็นการใช้ Direct channel ผู้ผลิตบริการจะต้องพบปะกับผู้ให้บริการเป็นข้อจำกัดในการเสนอขายหลาย ๆ ตลาด หรือผู้ให้บริการหลายคนพร้อม นอกจากนี้การแบ่งแยกไม่ได้ระหว่างผู้ให้บริการและบริการ หมายความว่า ผู้ใช้บริการต้องการเลือกทั้งประเภทของการบริการและผู้ให้บริการ ดังนั้น ถ้าผู้ให้บริการไม่พอใจบริการก็จะไม่พอใจผู้ให้บริการด้วยและจะแสวงหาบริการจากผู้ให้บริการรายอื่นจากองค์กรอื่น และผู้บริการที่ทำให้ผู้ให้บริการพอใจในบริการก็จะสามารถสร้างผู้ให้บริการที่มีความจงรักภักดี วิธีการตลาดที่จะทำให้ผู้ให้บริการพอใจในบริการ ได้แก่ การทำสัญญา ระหว่างผู้ให้บริการและผู้ขายในการให้บริการ การนัดหมายล่วงหน้าเพื่อรับบริการเพื่อให้สามารถให้บริการผู้ให้บริการได้เต็มประสิทธิภาพ

2.3.3 การแปรเปลี่ยนได้ (Variability) การบริการเป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้ เพราะขึ้นอยู่กับบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการ และเวลาและสถานที่ที่ให้บริการ ผู้ให้บริการมีอารมณ์ ความชำนาญ และความตั้งใจในการบริการ ไม่เหมือนกันผู้ซื้อบริการรู้ดีในความแตกต่างเหล่านี้ ดังนั้น ผู้ใช้บริการมักหาข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ก่อนการเลือกผู้ให้บริการ บริษัทผู้ให้บริการจึงต้องควบคุมคุณภาพของการบริการ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมบริการมี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) มีกระบวนการคัดเลือกพนักงานอย่างดี และมีกระบวนการอบรมพนักงานอย่างดี การสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการอย่างถูกต้องและการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถในการให้บริการอย่างดีเยี่ยมเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่างานนั้นต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพหรือไม่ต้องใช้ทักษะมากก็ตาม

2) วางมาตรฐานกระบวนการให้บริการและผลการบริการให้เป็นอย่างเดียวกันทั้งองค์กร โดยวางแผนและวางแผนการบริการ กำหนดขั้นตอนและวิธีการบริการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จกระบวนการบริการ

3) จัดให้มีระบบตรวจสอบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เช่น การรับคำร้องเรียนและข้อเสนอแนะ จากผู้ใช้บริการ การสำรวจผู้ใช้บริการ และการซื้อบริการที่อื่น เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพการบริการของบริษัทและของผู้ขายบริการบริษัทอื่น

2.3.4 การสูญสลายได้ (Perish ability) การสูญสลายได้ของบริการ หมายความว่า ถ้าหากไม่มีการใช้บริการในเวลาที่มีการเสนอการบริการ การบริการนั้นก็ไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก บริษัทไม่สามารถเก็บการบริการไว้ในคลังสินค้าเพื่อนำมาใช้ในภายหลัง บริษัทจะมีปัญหาถ้าอุปสงค์ของการบริการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงเป็นช่วง ๆ หรือเรียกว่าอุปสงค์ตามฤดูกาล (Seasonal demand) เช่น บริการรถโดยสารสาธารณะประจำทาง จะมีผู้ใช้บริการใช้บริการมากในช่วงเช้าและช่วงเย็นของวันจันทร์ถึงวันศุกร์และจะว่างในช่วงกลางวันของทุกวันและวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ วิธีแก้ปัญหานี้เชิงการตลาด ได้แก่

1) ตั้งราคาแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา โดยลดราคาในช่วงที่มีอุปสงค์น้อย และคิดราคาปกติในช่วงอุปสงค์มีมาก วิธีนี้ดีเมื่อผู้ใช้บริการมีความอ่อนไหวด้านราคา เพราะจะทำให้ผู้ใช้บริการใช้บริการมากขึ้นในช่วงลดราคา และบริษัทจะสามารถให้บริการได้ดีขึ้นและสามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างสมดุลขึ้น

2) ให้บริการอื่นเสริมควบคู่เพื่อให้ผู้ใช้บริการแบ่งเวลาไปรับบริการอื่นด้วย เช่น ธนาคารจัดให้มีมุมกาแฟเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการของร้านกาแฟในระหว่างรอรับบริการจากธนาคารก็จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพอใจในการรับบริการมากขึ้น หรือการที่บริษัทบริการคลื่นโทรศัพท์เคลื่อนที่มีอินเทอร์เน็ตให้ผู้ใช้บริการใช้ฟรีขณะรอรับบริการชำระค่าโทรศัพท์หรือซ่อมโทรศัพท์

3) การให้ผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมในการบริการ เช่น การให้ผู้ใช้บริการกดน้ำแข็งและน้ำหวานเองในร้านสะดวกซื้อ การให้ผู้ใช้บริการกรอกแบบฟอร์มขอรับบริการ

เอง การให้ผู้ให้บริการซื้อบัตรจากตู้ขายอัตโนมัติ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ขายลดความคับคั่งของการใช้บริการเป็นช่วง ๆ ได้

2.3.5 มีความเป็นอนกพันธ์ (Heterogeneity) ผู้ให้บริการแต่ละคนก็มีแบบและวิธีการในการให้บริการของตนเอง จึงเป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานของการบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ให้บริการคนเดียวกันก็อาจจะให้บริการต่างกันถ้าเป็นเรื่องที่ต่างกรรมต่างวาระกัน การตัดสินใจเรื่องคุณภาพของบริการที่ผู้ซื้อได้รับจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากในบางกรณีก็เป็นการยากที่จะบอกให้ทราบล่วงหน้าว่า บริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับจะมีลักษณะอย่างไร การเข้าชมการเล่นกีฬาไม่อาจจะบอกให้ทราบล่วงหน้าว่า การแข่งขันจะสนุกसानและน่าตื่นเต้นเพียงใด ด้วยเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ในการขายบริการจึงต้องให้ความสำคัญกิจกรรมการ วางแผนที่จะให้บริการมากเป็นพิเศษ เพื่อให้แน่ใจว่าบริการที่จะให้กับผู้ใช้บริการมีคุณภาพดีเท่าเทียมกันอย่างสม่ำเสมอ

2.3.6 การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน (Simultaneous production and consumption) ด้วยเหตุผลที่สินค้าต้องมีการผลิตก่อน หลังจากนั้นจึงขายและเกิดการบริโภค สำหรับบริการส่วนมากจะขายก่อนแล้วจึงผลิต (ให้บริการ) และบริโภค (รับบริการ) ในเวลาเดียวกัน เช่น การใช้บริการของสายการบิน ผู้โดยสารต้องซื้อตั๋วโดยสารก่อน และเมื่อถึงเวลาเดินทางบริษัทสายการบิน จะให้บริการในขณะที่เดียวกับการรับบริการของผู้โดยสารก็จะเกิดขึ้นพร้อมกัน บ่อยครั้งที่ไม่อาจจะแยกแยะเรื่องบริการออกจากตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ให้บริการได้ ดังนั้น ลักษณะของการแบ่งแยกไม่ได้ (การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน) ในความหมายทางการตลาด ทำให้การขายบริการต้องเป็นการขายตรงจากผู้ให้บริการไปยังผู้ใช้บริการ จึงทำให้การขายทำได้ในปริมาณจำกัด

2.4 ประเภทของการบริการ

ประเภทของการบริการอาจจะจำแนกได้ในหลายลักษณะตามประเภทของธุรกิจ ได้ดังนี้ (สุดาควง เรื่องธุรกิจ. 2540 : 319-320)

2.4.1 ที่อยู่อาศัย (Housing) การเช่าสถานที่ต่าง ๆ เช่น บ้าน พื้นที่ทำการเกษตร พื้นที่โรงงานอุตสาหกรรม ร้านค้า หอพัก คอนโดมิเนียม โรงแรม บ้านพักตากอากาศ

2.4.2 บริการเกี่ยวกับครัวเรือน (Household operations) เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา บริการซ่อมแซมบ้านและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในบ้าน บริการจัดสวน บริการทำความสะอาด

สะอาดบ้าน บริการซักรีดเสื้อผ้า การจ้างคนใช้มาทำงานต่าง ๆ ในบ้าน

2.4.3 บริการเกี่ยวกับการบันเทิง การพักผ่อน (Entertainment and recreation) กิจการบันเทิงทุกประเภท โรงภาพยนตร์ สถานบันเทิง ไนท์คลับ คาราโอเกะ สวนสนุก สนามกีฬาทุกประเภท สระว่ายน้ำ สวนสัตว์ คอนเสิร์ต ละคร การแข่งขันกีฬา

2.4.4 บริการส่วนบุคคล (Personal care) ร้านเสริมสวย ร้านตัดผม ร้านตัดเย็บเสื้อผ้า

2.4.5 บริการด้านแพทย์และสุขภาพ (Medical and health care) โรงพยาบาล สถานพยาบาลทุกประเภท บริการพยาบาลไข้พิเศษ คลินิก หมอพื้น ศูนย์สุขภาพต่าง ๆ

2.4.6 บริการด้านการศึกษา (Private education) สถานศึกษาของเอกชน ทั้งระดับอนุบาล ถึงระดับมหาวิทยาลัย โรงเรียนสอนกวดวิชา โรงเรียนสอนพิเศษเฉพาะวิชา บริการด้านการฝึกอบรมต่าง ๆ

2.4.7 บริการวิชาชีพ (Professional services) การให้บริการด้านบัญชี กฎหมาย วิศวกรรม ที่ปรึกษาด้านการจัดการ หรือธุรกิจที่ปรึกษาต่าง ๆ

2.4.8 บริการด้านความปลอดภัย (Security) ให้ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน บริการยาม ดูแลสถานที่ หน่วยรักษาความปลอดภัย การรับประกันภัยต่าง ๆ ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

2.4.9 บริการด้านการเงิน (Banking and financial services) บริการของธนาคาร บริการจากสถาบันการเงินอื่น ๆ การให้กู้ยืมเงิน การให้คำแนะนำการลงทุนต่าง ๆ

2.4.10 บริการด้านการขนส่ง (Transportation) บริการขนส่งผู้โดยสารของรถไฟ รถยนต์ประจำทาง รถแท็กซี่ เรือด่วนเจ้าพระยา บริการสายการบินต่าง ๆ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

2.4.11 บริการด้านการสื่อสาร (Communication) โทรศัพท์ ทั้งพื้นฐานและโทรศัพท์มือถือ วิทยุตามตัว โทรสาร การถ่ายเอกสาร อินเทอร์เน็ต

สรุปว่า การบริการเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ โดยหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับองค์ประกอบของการบริการทุกองค์ประกอบ เพื่อให้การบริการมีคุณภาพ หากองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งบกพร่องย่อมส่งผลกระทบต่อให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรืออาจล้มเหลวได้

2.5 หลักการให้บริการ

การบริการเป็นหัวใจหลักของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้นหลักการให้บริการจำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการที่จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความรู้สึกประทับใจในการบริการมากที่สุด ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีมีด้วยกัน 5 ประการ โดยสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร 2543 : 173-174)

2.5.1 สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการต้องคำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นหลักจะต้องนำความต้องการของผู้ใช้บริการ มาเป็นข้อกำหนดในการให้บริการ แม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้ใช้บริการเพียงใด แต่ถ้าผู้ใช้บริการไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ การบริการนั้นก็อาจจะไร้คู่

2.5.2 ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพอใจคุณภาพคือความพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการจะต้องมุ่งทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพอใจ และถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลการให้บริการ ไม่ว่าเราจะตั้งใจให้บริการมากน้อยเพียงใด แต่ก็เป็นเพียงด้านปริมาณแต่คุณภาพของบริการวัดได้ด้วยความพอใจของผู้ใช้บริการ

2.5.3 ปฏิบัติโดยถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนการให้บริการซึ่งจะสนองตอบความต้องการและความพอใจของผู้ใช้บริการที่เห็นได้ชัดคือ การปฏิบัติที่ ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน เพราะหากมีข้อผิดพลาดขาดตกบกพร่องแล้วก็จะทำให้ผู้ใช้บริการพอใจ แม้จะมีคำขอโทษขอภัยก็ได้รับเพียงความเมตตา

2.5.4 เหมาะสมแก่สถานการณ์การให้บริการที่รวดเร็ว ส่งสินค้าหรือให้บริการตรงตามกำหนดเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ความล่าช้าไม่ทันกำหนด ทำให้เป็นการบริการที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากการส่งสินค้าทันกำหนดเวลาแล้วยังจะต้องพิจารณาถึงความเร่งรีบของผู้ใช้บริการและสนองตอบให้รวดเร็วก่อนกำหนดด้วย

2.5.5 ไม่ก่อผลเสียหายแก่บุคคลอื่น ๆ การให้บริการในลักษณะใดก็ตามจะต้องพิจารณาโดยรอบคอบรอบด้านจะมุ่งแต่ประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้ใช้บริการและฝ่ายเราเท่านั้น ไม่เป็นการเพียงพอจะต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย รวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงควรยึดหลักในการให้บริการว่าจะระมัดระวังไม่ทำให้เกิดผลกระทบทำความเสียหายให้แก่บุคคลอื่น ๆ ด้วย

สำหรับหลักการให้บริการข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริการให้เป็นไป เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งการบริการต้องปฏิบัติออกมาจากจิตใจของผู้ให้บริการสิ่งเหล่านี้จะสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการและนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

2.6 กลยุทธ์การให้บริการ

ประเมินด้วยวิธีง่าย ๆ โดยการวัดความคาดหวังในการได้รับบริการซึ่งใช้เกณฑ์ 3 ข้อ ที่เรียกกันว่า 3 C คือ ชีตความสามารถ (Capabilities/competency) ความสามารถในการทำกำไรจากผู้ให้บริการ (Customer profitability) การแข่งขัน (Competition) ชีตความสามารถ (Capabilities/competency) โดยเราต้องพิจารณาชีตความสามารถในการให้บริการของผู้ให้บริการเฉพาะกลุ่มของเรา ยกตัวอย่าง เอ็มเคที่ขึ้นชื่อเรื่องของประสิทธิภาพและการมีโต๊ะว่างที่รวดเร็วสามารถรับประกันการเสิร์ฟอาหารได้ภายใน 5 นาที นับจากการรับรายการอาหารจากผู้ให้บริการ แต่ถ้าจะขอให้เอ็มเคไปบริการนักท่องเที่ยวที่ต้องการอาหารหรูหราชจากผู้บริการก็ดูจะเป็นเรื่องยากลำบาก เรากำหนดคะแนนขึ้นมา (จากต่ำสุด 0 ไปจนถึงสูงสุด 100) ตามความสามารถ และขีดความสามารถของเราในการตอบสนองความคาดหวังให้กลุ่มผู้ใช้บริการเฉพาะกลุ่ม ถ้าตอนนี้เรายังไม่มีชีตความสามารถดังกล่าว เราก็อาจให้คะแนนที่สูงได้หากเรามีศักยภาพที่จะพัฒนาความสามารถเหล่านี้ได้

ความสามารถในการทำกำไรจากผู้ให้บริการ (Customer profitability) ซึ่งเราได้รับผลตอบแทนจากการให้บริการผู้ใช้บริการที่เราเลือกเอาไว้ หรือไม่บริษัทที่มีประสบการณ์มักจะมองหาผู้ใช้บริการที่ตนเองให้บริการแล้วใช้ต้นทุนต่ำ และมีแนวโน้มว่าจะมาซื้อสินค้าหรือบริการอีกในอนาคต ผู้ใช้บริการเหล่านี้จัดว่าเป็นผู้ใช้บริการที่มีคุณค่าสูง ดังนั้นเกณฑ์ในข้อนี้จะพิจารณาถึงความสามารถของเราในการให้บริการผู้ใช้บริการกลุ่มนี้ เพื่อให้มีกำไรเข้ามา ซึ่งจะแตกต่างไปจาก Customer value (คุณค่าหรือผลประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการได้รับ) ในตอนนี้เราจะมาถามตัวเราเองในเรื่องของคุณค่าหรือผลประโยชน์ว่าเราต้องจ่ายต้นทุนอะไรลงไปบ้าง เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนกลับมาจากผู้บริการ คุณค่าหรือผลประโยชน์ที่ดี หมายถึง การได้รับผลประโยชน์กลับมาจากผู้บริการ โดยพิจารณาจากต้นทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน

การแข่งขัน (Competition) ไม่มีการแบ่งส่วนแบ่งในรูปแบบใดที่จะสมบูรณ์ได้ หากปราศจากการมองหา คู่แข่งของเราว่า พวกเราวางตัวเองให้แข่งขันกับเราอย่างไร กลยุทธ์

นั่นเป็นเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การบริการก็เช่นเดียวกัน การรู้ว่าคู่แข่งอยู่ตรงไหนทำให้เราเลือก กลยุทธ์ที่หลักแหลม ได้มากขึ้น การวิเคราะห์ในเรื่องดังกล่าวจะช่วยพาเราห่างไกลจากการใช้กลยุทธ์ที่ลอกเลียนแบบผู้อื่น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์เพียงน้อยนิดหรือไม่เกิดประโยชน์เลย

คู่แข่งในที่นี้ หมายถึง ผู้แข่งขันในส่วนแบ่งตลาดเดียวกัน สำหรับเกณฑ์ข้อนี้ ส่วนแบ่งการบริการใดก็ตามที่จะได้คะแนนเพิ่มขึ้น จะต้องมีย่อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันอย่างเห็นได้ชัด อาหารในเอ็มเคมีราคาถูกกว่าคู่แข่งอันยาวนานอย่าง โคลคาสุก็ ดังนั้น เอ็มเคจึงได้คะแนนมากกว่าในเกณฑ์พิจารณาด้านราคา

สรุปก็คือ การจะก้าวไปสู่ระดับโลกให้ได้นั้น เราจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริการที่กระชับที่คอยบอกเราถึงวิธีการให้บริการผู้ใช้บริการที่เราเลือกเอาไว้ ซึ่งผู้ใช้บริการกลุ่มนี้เป็นผู้ใช้บริการที่ได้มาจากกลยุทธ์ทางการตลาดและจากกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่นั้นเอง ซึ่งกลยุทธ์การบริการที่ดีจะคอยชี้ว่า การสร้างประสบการณ์ในการบริการของเราจะเน้นไปที่มิติการบริการหลัก ๆ เพียงไม่กี่มิติเท่านั้น อย่างเช่น ความเร็วและราคา ฯลฯ ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ทิ้งมิติอื่น ๆ ไปเป็นการแสดงให้เห็นว่าเราโดดเด่นในบางเรื่องแต่เราก็ยังมีความสามารถในด้านอื่น ๆ ด้วย

2.7 ความสำเร็จของงานบริการ

ความสำเร็จของงานบริการซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการคือ

2.7.1 การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (Customer satisfaction and beyond)

2.7.2 การประกันคุณภาพ (Quality assurance)

2.7.3 วิธีการระบบและเทคโนโลยี (Methods, system and technology)

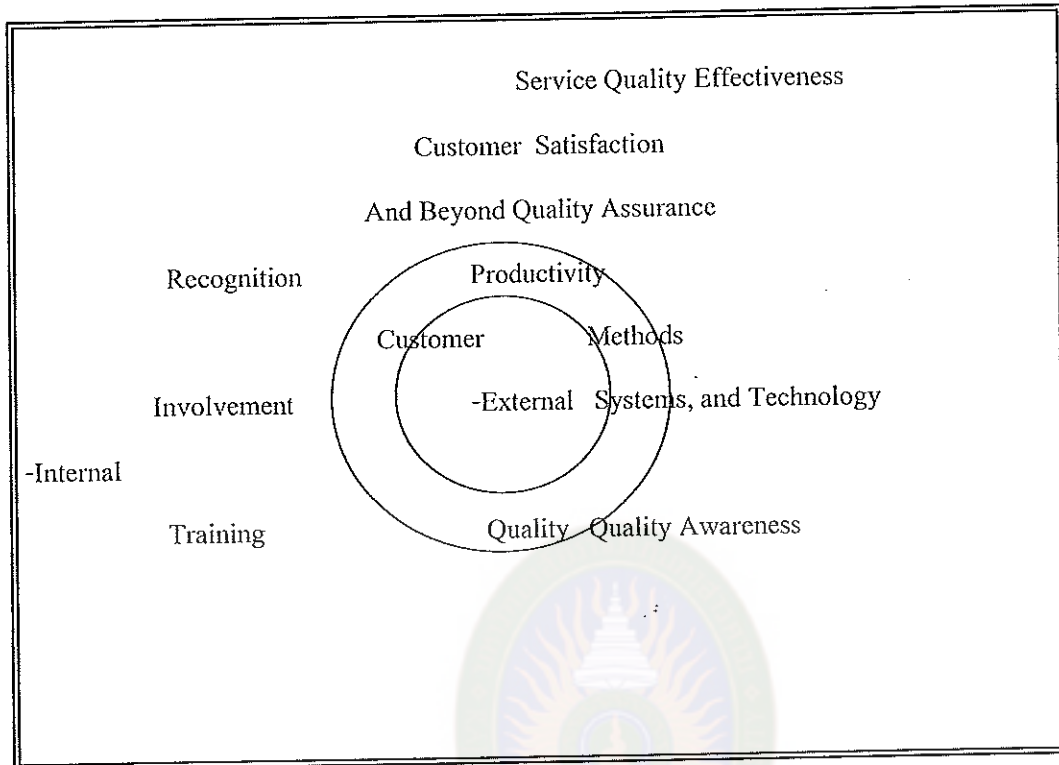
2.7.4 การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality awareness)

2.7.5 การฝึกอบรม (Training)

2.7.6 การมีส่วนร่วม (Involvement)

2.7.7 การเป็นที่รู้จักการยอมรับนับถือ (Recognition)

ดังตัวแบบประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ (Service quality effectiveness model) ตามแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 แบบประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ

จากแผนภูมิที่ 1 แบบประสิทธิผลของคุณภาพการบริการ จะพบว่าที่จุดศูนย์กลางหมายถึง ลูกค้าในองค์กรทั้งหมดซึ่งประกอบไปด้วยลูกค้าภายในและภายนอก สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องเกิดจากลูกค้าภายในหรือพนักงานทุกคนในองค์กรนั้น ที่จะตระหนักในเรื่องของคุณภาพการบริการและหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัท IBM ที่มีการวิเคราะห์หน่วยงานภายในด้วยกันก่อนที่จะเป็นกฎเกณฑ์สำคัญในการจัดการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและมีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าใครคือลูกค้าภายใน โดยเน้นความสำคัญของกระบวนการและวัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้น โดยตรงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงนั้นคือลูกค้าพอใจสูงสุดนั่นเอง (Spechler. 1988 : 20)

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์คุณภาพงานบริการก็จะใช้เครื่องมือของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ทั้งหลายมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆเช่นเดียวกับระบบการบริหารการผลิต เช่น เรื่องวัสดุคงคลังการผลิตและอาศัยเทคนิคทางสถิติมาวัดผลการปฏิบัติงานและพิจารณาแนวโน้ม แต่อย่างไรก็ตามการที่จะประสบผลสำเร็จในเรื่องการบริหารงานด้านคุณภาพ

ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลป์ทั้งสองด้านควบคู่กัน เรื่องดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นการทำนายสำหรับวิศวกรโรงงานและผู้บริหารทุกคนที่จะต้องตระหนักถึงเรื่องต่างๆ เช่น นวัตกรรมสำหรับสินค้าและบริการความต้องการของลูกค้ากระบวนการผลิตภาพรวมของธุรกิจคู่แข่งขั้นทางการค้า โดยผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ ได้อย่างชำนาญรวดเร็ว และมีศิลปะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

2.8 คุณภาพการบริการ

คุณภาพการบริการจะเกิดจากสัมผัสที่เบิกบานบริการที่ถูกต้องก่อให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่ลูกค้าจนเกิดความรู้สึกพึงพอใจบริการคืองานที่ทำเพื่อคนอื่นคำว่าการอื่นก็คือลูกค้าหรืออธิบายให้ชัดเจนขึ้น

บริการ คือ กิจกรรมหรือเทคนิคและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่ลูกค้าส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

คุณภาพบริการจะมีลูกค้าเป็นผู้ชี้ขาดพบได้ณจุดสัมผัสบริการถ้าผิดแล้วปรับแก้ไม่ได้พฤติกรรมการประเมินคุณภาพบริการของลูกค้า ลูกค้าจะเริ่มประเมินทันที ณ จุดสัมผัสบริการจุดแรกจะประเมินอย่างต่อเนื่องเรื่อยไปทุกจุดสัมผัส หากพบข้อบกพร่องแม้เพียงจุดเดียวก็จะถูกประเมินว่าคือยคุณภาพทันที

อีกนัยหนึ่ง คุณภาพการบริการจะเกิดจากสัมผัสที่เบิกบานบริการที่ถูกต้องก่อให้เกิดประโยชน์และความสุขแก่ลูกค้าจนเกิดความรู้สึกพึงพอใจ

2.9 ลักษณะคุณภาพบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.9.1 ได้รับบริการตามต้องการจนสามารถบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการได้

2.9.2 การได้รับความชื่นใจประทับใจและอึ้งใจจากการใช้บริการ

คุณภาพของการบริการ (Service quality) คือความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือระดับความสามารถของการบริการในการบำบัดความต้องการของลูกค้าหรือระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากที่ได้รับบริการไปแล้ว (วีรพงษ์ เกลิมจิรรัตน์ 2543 : 14 - 15) วัดคุณภาพของการบริการที่ดัชนีความพึงพอใจหรือ CSI (Customer satisfaction index) ของลูกค้าหลังจากได้รับบริการนั้นไปแล้ว

วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2543 : 15 – 16) ในการประเมินระดับคุณภาพของบริการนั้นเราอาจใช้ปัจจัยหรือองค์ประกอบของบริการในลักษณะต่างๆซึ่งสามารถตรวจสอบ/ตรวจวัด/ทดสอบ/ ประเมินค่าหรือเกรดหรือนับจำนวนหรือให้หน่วยคะแนนหรือระดับความรู้สึกพึงพอใจได้ในลักษณะที่ผู้อื่นส่วนมากยอมรับได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตัวอย่างหน่วยบริการในการประเมินระดับคุณภาพ

สถานบริการ	ประเด็น/ ปัจจัยหน่วยวัดระดับคุณภาพบริการ
ธนาคาร 1. เคาน์เตอร์รับฝาก/ ถอน 2. ฝ่ายสินเชื่อ	- ความรวดเร็วความถูกต้องความสุภาพและความสะอาด สะอาดและอัธยาศัยของพนักงาน - การเรียกหลักประกันการตรวจสอบเครดิตการทำนิติกรรมสัญญาเงื่อนไขการกู้ยืมอัตราดอกเบี้ย ฯลฯ
ห้างสรรพสินค้า 1. ผู้ขายสินค้าผู้ขายสินค้า 2. แผนกฟาสต์ฟู้ด	- ความสะอาดสะอาดความประณีตเรียบร้อยการจัดวาง สินค้าความสะอาดใหม่ของสินค้าความสุภาพความรอบ รู้ในสินค้าของผู้ขาย - ความสะอาดของสถานที่การจัดร้านอาหารอุปกรณ์ เครื่องใช้สถานที่นั่งการอำนวยความสะดวกบริการ น้ำดื่มราคาอาหารและบรรยากาศภายในบริเวณ รับประทานอาหาร
ภัตตาคาร 1. บริเวณนั่งทานอาหาร 2. แคชเชียร์ 3. ห้องครัว	- ความสะอาดความสะอาดความสะดวกสบายการดูแลเอาใจใส่ จา กบริการรวดเร็วแม่นยำสุภาพและทำตามต้องการ (เช่น การออกไปเสิร์ฟให้) - ความสะอาดการจัดสถานที่การระบายอากาศขณะ ถูกสุขอนามัยการจัดเก็บอาหารและการล้างภาชนะใส่ อาหาร

ที่มา : วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2543 : 15 - 16)

ดังนั้นในการประเมินคุณภาพของบริการของสถานบริการต่างๆจึงต้องพิจารณา
 ระดับความพึงพอใจที่ถูกค่าได้รับจากปัจจัยคุณภาพ (Service characteristics and attributes)

ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ใช้บริการอยู่นั้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการรับบริการหนึ่งหรือเสร็จจวงจรถูกบริการหนึ่งๆ (Service cycle)

2.10 ปัจจัยคุณภาพบริการ

วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2543 : 16 - 22) ได้กล่าวถึงปัจจัยคุณภาพบริการไว้ว่า ปัจจัยคุณภาพบริการมักประกอบด้วยคำ 2 คำมีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อยกล่าวคือ

Characteristics of service quality หมายถึงลักษณะทางคุณภาพของบริการ มุ่งเน้นถึงหน่วยวัดหรือประเด็นเปรียบเทียบหรือมาตรฐานวัดทั่วไปที่ใช้วัดเปรียบเทียบระดับคุณภาพบริการของหน่วยงานบริการ 2 แห่งอาทิความเร็วแม่นยำความสะดวก ฯลฯ ถือว่าเป็น Attribute Factor ของคุณภาพบริการ ในที่นี้ขอเรียกรวมๆกันว่าปัจจัยคุณภาพบริการ Service characteristics จากงานวิจัยเบอร์รี่และคณะ (Berry and others) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของงานบริการเพื่อค้นคว้าว่าปัจจัยอะไรที่จัดว่าเป็นตัวตัดสินระดับคุณภาพของบริการ ในสายตาของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า

โดยสรุปแล้วมีปัจจัยที่ลูกค้ามักอ้างถึงอยู่ 10 ปัจจัยคือ

2.10.1 Reliability หรือความเชื่อถือได้ในขณะลักษณะหรือมาตรฐานการให้บริการ

2.10.2 Responsiveness หรือความตอบสนอง/ การสนองตอบต่อความต้องการหรือความรู้สึกของลูกค้า

2.10.3 Competence หรือความสามารถ/ สมรรถนะในการให้บริการอย่างรอบรู้ถูกต้องเหมาะสมและเชี่ยวชาญจริงจัง

2.10.4 Access หรือการเข้าถึงง่ายการใช้บริการได้อย่างไม่ยุ่งยาก

2.10.5 Courts หรือความสุภาพเคารพนอบน้อมไมให้เกียรติและมีมารยาทที่ดีของบริการ

2.10.6 Communication หรือความสามารถและสมบูรณ์ในการสื่อความและสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ลูกค้าทราบเข้าใจและได้รับคำตอบในข้อสงสัยหรือความไม่เข้าใจต่างๆได้อย่างกระจ่างชัด

2.10.7 Creditability หรือความเชื่อถือได้ความมีเครดิตของผู้ให้บริการ

2.10.8 Security หรือความมั่นคงปลอดภัยของลูกค้ายในขณะ
ใช้บริการ

2.10.9 Customer Understanding หรือความเข้าใจในลูกค้ายเอาใจลูกค้าย
มาใส่ใจตน

2.10.10 Tangibles หรือส่วนที่สัมผัสได้และรับรู้ได้ทางกายภาพของปัจจัย
การบริการเราอาจนิยามคุณภาพของการบริการ ได้อีก 3 ลักษณะกล่าวคือ

1) วัดในเชิงคุณภาพหรือความรู้สึก (Feeling) ของลูกค้ายสมการคือ

$$\text{Service Quality} = \frac{\text{Total Customer's Feeling}}{\text{Customer Expectation}}$$

$$\text{คุณภาพบริการ} = \frac{\text{ความรู้สึกทั้งหมดของลูกค้าย}}{\text{ความคาดหวังของลูกค้าย}}$$

2) วัดในเชิงถึงคุณภาพและถึงเชิงประมาณสมการคือ

$$\text{Level of Service Quality} = \frac{\text{Positive MOT}}{\text{Total MOT Received}}$$

$$\text{ระดับความรู้สึกต่อคุณภาพบริการ} = \frac{\text{ผลรวมของความพึงพอใจ}}{\text{การสัมผัสบริการที่ได้รับทั้งหมด}}$$

เมื่อ MOT - Moment of Truth

- ช่วงเวลาที่ความจริงปรากฏออกมา, ช่วงเวลาที่มีการสัมผัสกับ

บริการ

- Summation - ผลรวมทั้งสิ้น

3) วัดในเชิงตัวเลขเป็นดัชนี (Index) ความพึงพอใจของลูกค้ายสมการคือ

$$\text{Customer Satisfaction Index} = \frac{\text{Service Delivery}}{\text{Customer Expectation}}$$

เขียนย่อๆว่า: SD

$$\text{CSI} = \frac{\text{SD}}{\text{CE}}$$

CE

เมื่อ CSI = ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าย

SD = บริการที่ส่งมอบ (ให้กับลูกค้า) หรือบริการที่ลูกค้ารับไปจริงๆ

CD = ความคาดหวังในบริการที่ลูกค้าอยากได้รับ (หรือความคาดหวังของลูกค้า)

Moment of Truth จากคำนิยามในพจนานุกรมกล่าวว่า “Moment of Truth = ช่วงเวลาที่ความจริงปรากฏออกมา” และจากหนังสือ Service America กล่าวว่า “a moment of truth is an episode in which a customer comes to contact with any aspect of the company, however remote, and thereby has an opportunity to form an impression.” ซึ่งถอดความได้ว่า “โมเมนต์ออฟทรูธ (เอ็มโอที) คือช่วงเวลาโอกาสหรือจากหนึ่งๆที่ลูกค้าได้มาสัมผัสกับส่วนใด ๆ ของบริษัทแม้จะใกล้ชิดหรือจากระยะไกลก็ตามแล้วก่อให้เกิดความประทับใจ” (ต่อองค์กรหรือบริษัทผู้ให้บริการแห่งนั้น) โดยที่ Moment of Truth มี 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 Positive MOT = ช่วงเวลาที่สัมผัสบริการแล้ว (ลูกค้า) เกิดความพึงพอใจ (หรือหมายถึง MOT ที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจหรือ Good Impression)

ประเภทที่ 2 Negative MOT = ช่วงเวลาที่สัมผัสบริการแล้ว (ลูกค้า) เกิดความไม่พึงพอใจ (หรือหมายถึง MOT ที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในสิ่งที่ไม่ดีหรือ Bad Impression)

เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะบวกคะแนนให้กับหน่วยบริการนั้นๆ และเมื่อลูกค้าไม่พอใจก็จะหักลบหรือตัดคะแนนของหน่วยบริการนั้นๆ ออกการห้วงแห่งความทรงจำของเขา

เราเรียกว่าส่วนความทรงจำหรือห้วงแห่งความทรงจำของลูกค้าในเรื่องนี้ว่า บัญชีสะสมอารมณ์ใจหรือ Emotion Bank Account (ย่อว่า EBA)

ดังนั้นหากจะอธิบายในเชิงรูปธรรมก็จะได้ว่า

ข้อ 1 เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาเริ่มใช้บริการเสมือนว่าในใจของเขาพกเอาสมุดบัญชีฝากสะสมอารมณ์ใจหรือ EBA มา 1 เล่ม (ซึ่งในนั้นอาจมีค่าเป็นศูนย์ติดลบหรือเป็นบวกมาก่อนแล้วก็ได้)

ข้อ 2 เมื่อผ่านแต่ละ MOT ในวงจรบริการเขาจะใส่คะแนนหรือหักคะแนนสะสมออกจากสมุด EBA ของเขาตลอดเวลาตาม MOT ที่เขาได้รับในแต่ละจุดบริการ

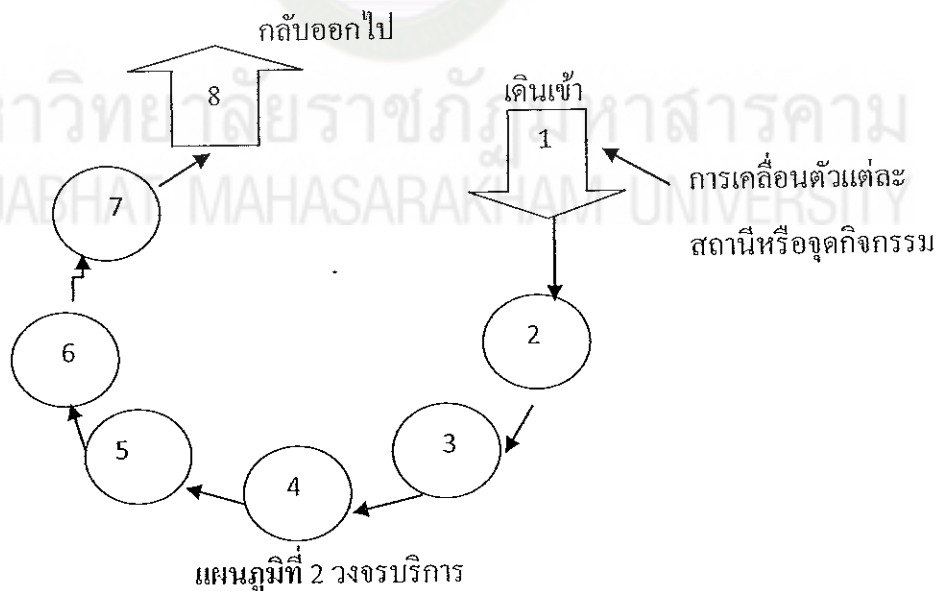
ข้อ 3 พอไปถึงหน่วยบริการขั้นตอนสุดท้ายเขาจะทำการสรุปรวมตัวเลขคะแนนอารมณ์ใจของเขาทั้งหมดในสมุด EBA ของเขา ณ วินาทีนั้นถ้าคะแนนติดลบก็คือ

คุณภาพหรือความประทับใจต่ำและจบลงที่ลูกค้าไม่พอใจแต่หากว่าคะแนนความพึงพอใจยังมีตกค้างสะสมในสมุดEBA ของเขาแล้วเขาจะสรุปว่าเขาพึงพอใจ (เมื่อมองภาพรวมๆ) แต่ถ้าทุกหน่วยบริการที่เขาสัมผัสนั้นแต่ล้วนมอบแต่ positive MOT ให้แก่เขาแล้วรับรองว่าความพึงพอใจจะสูงมากแน่นอน

ดังนั้นในกระบวนการควบคุมคุณภาพงานบริการ (Service Quality Control) จำเป็นต้องเน้นที่การควบคุมทุกๆ MOT ในทุกๆหน่วยบริการให้เป็นบวกเสมอ (เข้าตำราปลาหน้า 1 ตัวหมื่นทั้งข้อง) ดังนั้นจึงต้องควบคุมคุณภาพแบบ TQC หรือ Total Quality Control หรือการควบคุมคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง

โดยสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เกี่ยวกับการบริการอย่างมีคุณภาพนั้น ส่วนมากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์อันเป็นผลมาจากค่านิยมต่างๆ ด้านความเชื่อมั่นหรือความเชื่อถือต่อองค์กรบุคลากรการบริการ (สินค้า) และมูลเหตุชักจูงใจในการนำมาซึ่งการให้บริการ

วงจรบริการหรือวงจรบริการ หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมบริการต่างๆแต่ละขั้นตอนเรียงลำดับกันตามลักษณะธรรมชาติของบริการนั้นๆตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการนั้นๆดังแผนภูมิที่ 2



ที่มา : วีรพงษ์ เณติมจิระรัตน์ (2543 : 22)

2.11 หลักการควบคุมคุณภาพงานบริการ

เมื่อพิจารณาจากแนวคิด (Concept) ของวงจรบริการ (วีรพงษ์

เฉลิมจิระรัตน์. 2543 : 22)

2.11.1 ควบคุมมาตรฐานของทุกกิจกรรมในแต่ละสถานี / หน่วยบริการ

(Service station/Interface)

2.11.2 คุณภาพของงานบริการใดๆต้องวัดจากผลรวมของความพึง

พอใจที่ลูกค้าได้รับตลอดทั้งวงจรบริการ (Service cycle)

2.11.3 ในแต่ละสถานีบริการ/ หน่วยบริการจะประกอบด้วยหลายๆ

สัมผัสบริการ (Moment of truth)

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปแล้ว การควบคุมภาพของงานบริการจึงเป็นการควบคุมคุณภาพของกิจกรรมบริการในทุกๆ Moment of truth ของสถานีบริการทุกๆแห่งตลอดทั้งวงจรบริการนั่นเองหรือที่เรียกวิธีการ/ ปรัชญาการบริหารการควบคุมคุณภาพเช่นนี้ว่า “TQC (Total Quality Control)”

2.12 วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพงานบริการ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพในงานบริการ

วัตถุประสงค์ (Objectives) นับได้ว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริการงาน

ในปัจจุบันคาร์ลแอลเบิร์ต (Karl Albrecht) กล่าวไว้ว่า (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2543 : 53 - 61)

“ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจบริการให้ปัจจุบันหาใช่การบริหารองค์กรบริการอีกต่อไปแล้วหากแต่เราต้องบริหารความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อองค์กรที่ให้บริการนั้นต่างหาก”

ดังนั้น หากเราจะกำหนดวัตถุประสงค์การบริการจึงต้องมุ่งเน้นที่“การบริหารความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อองค์กรของเรา” มากกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างที่เป็นกันทั่วไปที่เน้นการใช้ข้อความเพื่ออธิบายรูปลักษณ์หรือสถานภาพขององค์กรในอนาคต เราจะเห็นผู้นำทางเทคโนโลยี เราจะเห็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ

ดังนั้น หากจะทำตามข้อเสนอแนะของแนวคิดใหม่นี้ผู้บริหารองค์กรบริการจะต้องปรับแนวการใช้ข้อความเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนในลักษณะที่ผูกโยงถึงกระบวนการวางแผนและการควบคุมกระบวนการให้บริการหรือการส่งมอบบริการ โดย

กำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ว่าลูกจ้างมีความพึงพอใจ หลังการรับมอบบริการนั้นแล้ว
อย่างไร

จากจุดเริ่มต้นตรงนี้การขยายความโดยการเขียนนโยบายด้านบริการ จะ
เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องทำให้การกำหนดเป้าหมาย ของธุรกิจเป็นไปอย่างสอดคล้องและการ
จัดองค์กรจะเอื้ออำนวยต่อเป้าหมายอันนั้นต่อไป

2.13 ความล้มเหลวของคุณภาพการบริการ

2.13.1 ทฤษฎี 3 ไอแห่งการให้บริการที่ด้อยคุณภาพวีรพงษ์

เฉลิมจิระรัตน์ (2543 : 56 - 61) กล่าวไว้ว่า สาเหตุสำคัญของการทำงานผิดพลาดหรือการให้
ผลงานที่มีปัญหาและไม่ตรงตามเป้าหมายของพนักงานต่างๆ ในองค์กรนั้นมาจากสาเหตุ
สำคัญ 3 ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง ได้แก่

1) Innocence คือความรู้ที่เดียวสาหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของตัวผู้ให้บริการ
คนนั้นบางที่อาจเรียกว่า Lack of Skills หรือขาดทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงานคือทำผิดไป
เพราะความไม่รู้

2) Ignorance คือความละเลยหรือความมั่งง่ายของตัวบริการนั่นเอง
หมายความว่ารู้ทั้งรู้ว่าสิ่งนั้น ไม่ควรทำเพราะอาจก่อปัญหาต่อไปแต่ความมั่งง่ายในตัวทำให้เขา
เขาทำไปทั้งๆที่รู้ก็เลยเกิดปัญหาขึ้นมาจริงๆบางที่อาจเรียกอย่างว่า Negligence ก็ได้สำหรับบาง
กรณีที่ระบุให้ต้องทำแต่ก็ละเลยไม่กระทำก็เข้าข่ายนี้เช่นกัน

3) Intention คือความจงใจกระทำอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าเป็น
Malicious act คือกระทำไปโดยความรู้และเข้าใจแต่มีเจตนาธรรมณ์บางอย่างแอบแฝงอยู่ให้กระทำ
ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์แก่ตนเองหรือเพื่อความสะใจบางอย่างของคนบางคนบางกลุ่มที่สั่งสมเอา
ความแค้นใจไว้มากๆในองค์กรเมื่อได้โอกาสจึงทำการอันไม่สมควรลงไปทางที่อาจคู่กันกับ
คำว่า Moral hazard ในงานบางอย่างก็ได้โดยเฉพาะการรับประกันอัคคีภัยซึ่งการจงใจวางเพลิง
เพื่อหวังเอาเงินประกันคือ ตัวอย่างหนึ่งของ Moral hazard เราจะแก้ไขสาเหตุ 3 ไอนี้ให้หมดไป
ได้อย่างไร

การที่บริการทำหน้าที่ไม่ดีนั้นมิมีสาเหตุมาจาก 3 ไอไม่ว่าจะเป็นไอตัวใดก็ตาม
แต่ต้นตอของการเกิด 3 ไอน่าจะเป็นเหตุสำคัญ จากการศึกษพบว่า มีหลายสาเหตุที่ทำให้
พนักงานที่เป็นบริการทำการผิดๆไปจนต้องเสียหายแก่บริษัทจำนวน ไม่น้อยสาเหตุสำคัญๆ
ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 พฤติกรรมและสาเหตุที่ทำให้พนักงานเป็นบริกรทำการผิดๆ

พฤติกรรมที่ก่อผลเสียต่องานบริการ	สาเหตุที่เป็นต้นตอของพฤติกรรมนี้
1. Innocence กระทำไปโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์	1. ขาดการฝึกอบรมที่ดีพอเพราะฝ่ายจัดการมองข้ามหรือละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมพนักงานของตนและระดับหัวหน้างานในแต่ละสายงานก็ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงหรือ โค้ช ให้กับลูกทีมของตนเอง
2. Ignorance หรือ กระทำไปโดยความละเลยมักง่ายไม่ใส่ใจเท่าที่ควร	2. เพราะขาดจิตสีกต่อหน้าที่ในการให้บริการที่ดีและขาดการควบคุมที่ดีตนเองขาดวินัยในการทำงาน (อาจเป็นการขาดวินัยชนิดตั้งแต่แรกเริ่มไม่เคยมีวินัยกำหนดเอาไว้เลย หรือเคยมีวินัยที่ดีอยู่แล้วแต่เมื่อทำงานไปนานๆก็ลดความเข้มงวดและหย่อนยานลงไปบวกกับความไม่ใจเอาใจใส่มากนักจากหัวหน้างานของตนก็เลยเป็นผลให้การปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมตกต่ำลงไป) จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาในระดับกลางในอันที่ ต้องจัดตั้ง (Establish)ระบบการทำงานที่มีวินัยถูกต้อง จากนั้นจะต้องธำรงรักษา (Maintain) ระบบที่ดีนั้นให้คงอยู่ตลอดไปพร้อมๆกับคิดหาทางปรับปรุง(Develop)ระบบงานให้ทันสมัย และรวดเร็วมีประสิทธิภาพดียิ่งๆ

ที่มา : วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2543 : 56 – 61)

2.13.2 คุณภาพการบริการที่ล้มเหลวและล่าช้า มีดังต่อไปนี้ (วีรพงษ์

เกลิมจิระรัตน์. 2543 : 59 - 61)

2.13.2.1 พนักงานที่ถูกบรรจุให้รับหน้าที่ให้บริการลูกค้ามักมีตำแหน่งต่ำที่สุดเงินเดือนต่ำที่สุดและมักเป็นพวกบรรจุใหม่หรือเริ่มทดลองงานก็ให้ลงตำแหน่งจริงๆโดยลำพังเป็นตำแหน่งต้องสัมผัสกับลูกค้าโดยตรงพนักงานหน้าใหม่ระดับต่ำเหล่านี้มักจะ

- 1) ไม่รู้จักว่าใครเป็นใครในบริษัทที่ตนเองทำอยู่
- 2) ไม่รู้หน้าที่ที่แท้จริงของตนคืออะไร

2.13.2.2 ไม่รู้จักคำว่าใครเป็นใคร

2.13.2.3 ไม่รู้สินค้าและเงื่อนไขกฎเกณฑ์ในการบริการของตนแท้จริงแล้ว

คืออะไรกันแน่

2.13.2.4 ไม่รู้จักก่อนหน้าก่อนเบากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดีและศิลปะในการต้อนรับอารมณ์โกรธจากลูกค้าได้แล้วในที่สุดคนตัวเล็กๆหน้าใหม่ๆเพียงไม่กี่คนก็สามารถทำลายชื่อเสียงของกิจการขนาดใหญ่ที่สั่งสมมาเป็นเวลานานลงในเวลาอันสั้นๆ ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก

2.13.2.5 พนักงานตำแหน่งอื่นๆที่อาจไม่ได้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงเช่น พนักงานธุรการฝ่ายการเงินหรือบัญชีฝ่ายบุคคลฝ่ายควบคุมภาพฝ่ายจัดซื้อและออกของจากท่าเรือฯลฯคือบุคคลที่ได้เคยได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการให้บริการที่น่าประทับใจแก่ลูกค้าเลยเพราะในใบแจ้งลักษณะงาน (Job description) ของเขาไม่เคยมีข้อความอะไรที่เชื่อมโยงงานของเขาไปให้ถึงการบริการแก่ลูกค้าเลยหรืออาจจะมีแต่ไม่เคยมีการอ่านให้ฟังและชี้แจง ตอกย้ำโดยผู้บังคับบัญชาของเขาเลยแม้แต่ครั้งเดียว

ดังนั้นแต่ละคนจึงทำงาน โดยยึดติดอยู่กับข้อกำหนดในงานของตนเองแต่เพียงแคบๆ เท่านั้น ในการเกิดปัญหากับลูกค้าเวลาหน่วยงานส่วนหน้าที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าโดยตรงได้นำเสนอปัญหาเข้ามาเพื่อขอให้ช่วยกันแก้ไขหน่วยงานอื่นๆที่อยู่แนวหลังหรือที่สำนักงานใหญ่มักจะมีแนวโน้มปกป้องกฎระเบียบและแบบแผนที่วางกันเอาไว้มานานแล้วซึ่งอาจไม่ทันสมัยไม่เหมาะสมแล้วก็ได้แทนที่จะพยายามช่วยกันหาทางออกให้กับลูกค้าอย่างจริงจังหรือแม้จะมีช่องทางที่เป็นทางออกให้ลูกค้าได้แต่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนหรือ ไม่มีกฎระเบียบรองรับก็จะไม่มีใครกล้าตัดสินใจดำเนินการเพราะอาจกลัวว่าจะทำผิดจึงส่งผลให้หน่วยงานเหล่านั้นขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติและไม่อาจสร้างความพึงพอใจในใจคนอื่นต่างๆจะมีแนวโน้ม Stay back หรือถอยหลังกลับไป 1 ก้าวปล่อยให้หน่วยงานส่วนหน้าต้องหาทางดำเนินการต่อเอาเองอย่างโดดเดี่ยวบางครั้งทั้งๆที่เรื่องอย่างนั้นทำไปแล้วอาจไม่เป็นผลเสียกับใครเลยตรงข้ามจะเป็นผลดีในเชิงการตลาดและการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าซึ่งหมายถึงก็จะเป็นผลดีต่อธุรกิจของเขาในที่สุดแต่ทว่าความอื่น ๆ มองจุดนี้ไม่ออกสายตามแต่ละคนมองไกลไม่พอระบบงานไม่อำนวย

นี่คือปัญหาขององค์กรทั้งหลายในขณะนี้ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ๆและตั้งกันมานานๆจนขาดหน่วยงานกลางที่จะประสานแนวคิดและปรับทัศนคติของพนักงานในฝ่าย

ต่างๆให้อยู่รวมกันเป็นจุดเดียวซึ่งคือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆอันที่จริงเป้าหมายของทุกองค์กรคงจะไม่แตกต่างกันมากนักส่วนใหญ่มองจะไม่พ้นคำว่า

“การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันจะนำมาซึ่งธุรกิจและผลกำไร” แต่ทว่าไม่ว่าใครจะทำหน้าที่อะไรมีตำแหน่งสูงเพียงใดหากมองเป้าหมายข้อนี้ไม่ออกก็ป่วยการเสียเวลาเปล่า

สรุปดังนั้นจากทฤษฎี 3 ไอนี้ผู้บริหารและหัวหน้างานระดับต่างๆก่อนที่จะกำหนดลูกน้องหรือปลงใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนบกพร่องหรือทำงานไม่ดีหากระลึกถึงไอทั้ง 3 ตัวนี้ก่อนแล้วถามตนเองอย่างตรงไปตรงมาว่าความบกพร่องในบริการนั้นๆเกิดมาจากไอตัวใดแล้วคำตอบนั้นอาจนำไปสู่การแก้ไขปัญหาแบบเก่าให้ลูกที่คั่นมากขึ้นก็ได้

2.14 การพัฒนาคุณภาพบริการ

2.14.1 จุดแข็งของบริษัทที่จัดว่ามีความเป็นเลิศด้านบริการ จากหนังสือ Managing to Keep Customer ในตอนหนึ่งเดสเน็ทนิค (Desatnick) ได้นำเสนอถึงจุดแข็งของบริษัทที่จัดว่ามีบริการที่จัดว่ามีบริการที่เป็นเลิศเอาไว้ที่น่าสนใจ (วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2543 : 124 - 136)

1) บริษัทเหล่านั้นจะมีคุณลักษณะข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายๆข้อ

ดังต่อไปนี้ บริษัทเหล่านั้นจะมีระบบพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation) ที่ดีกว่าบริษัทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะทางฝ่ายจัดการมีความเชื่อที่ว่า “ความเหนือชั้นกว่าทางด้านบริการย่อมมาจากพนักงานผู้ให้บริการที่มีความเหนือชั้นกว่าและการมีระบบพนักงานสัมพันธ์ที่ดีแลเหนือชั้นกว่านั่นเอง”

2) บริษัทเหล่านั้นมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ลูกค้าพร้อมกับการอบรมและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับพนักงานทุกคนว่า “ทำไมจึงต้องให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า”

3) มีการพัฒนาและจัดตั้งระบบการบริหารงานต่างๆที่เอื้ออำนวยให้พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น

4) บริษัทเหล่านั้นตระหนักดีว่าปฏิบัติการใดๆที่เกิดขึ้นในองค์กรล้วนมีผลกระทบต่องานบริการลูกค้า (ภายนอก) เสมอ ดังนั้นจึงมีการจัดตั้งระบบเกื้อหนุนกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันมิให้จุดอ่อนใดๆที่เกิดขึ้นหน่วยงานส่วนใดภายในองค์กร

5) บริษัทเหล่านั้นสามารถบริหารระบบงานเพื่อให้มาตรฐานการให้บริการที่วางไว้สูงนั้นเป็นความจริงได้ สามารถเปลี่ยนแนวความคิดให้เป็นพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม (Change Concepts to Behavior)

6) มีการฝึกอบรมให้ผู้จัดการผู้บริหารระดับต่างๆ หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถชำระรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองไว้ได้

7) มีการกำหนดหรือนิยามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานทุกคนให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงมาตรฐานบริการให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

8) มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจพนักงานที่ให้บริการได้ดีเด่นด้วยการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนตั้งใจมั่นอยู่กับการให้บริการที่ดีที่สุดตลอดไป

9) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณซึ่งวัดเป็นตัวเลขได้ เพื่อประเมินความเหมาะสมและมีประสิทธิผลของนโยบายกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ด้านการบริหารบุคคลซึ่งปกติจะวัดโดยหน่วยวัดเชิงปริมาณ ได้ยากแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จสามารถทำได้

10) มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกื้อหนุนให้ค่านิยมด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้ายังคงอยู่กับองค์กรนั้นตลอดไป

2.14.2 วิวัฒนาการองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางบริการขั้นตอนแนวทางเดินในกระบวนการพัฒนาองค์กร (Organizational development) เพื่อไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านบริการ แม้ว่าแต่ละกิจการหรือธุรกิจบริการจะมีความแตกต่างกัน โดยธรรมชาติก็ตาม แต่ทว่าขั้นตอนหรือลำดับขั้นตอนในวิวัฒนาการของการให้บริการที่ดีย่อมไม่แตกต่างกันในเชิงหลักการ ดังนั้นในที่นี้จึงได้เสนอ “15 ขั้นตอนแห่งการพัฒนาการสู่บริการที่ผูกใจลูกค้า” ไว้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่บริการที่ผูกใจลูกค้า

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
<p>1. เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงมีเจตนาอันแรงกล้า (Strong ambition) ที่จะให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าในธุรกิจของตนเอง</p>	<p>1. มีการประชุมผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานเพื่อแถลงนโยบายหรือวัตถุประสงค์ด้านบริการ</p> <p>2. มีการออกนโยบายการให้บริการที่ชัดเจน</p> <p>3. มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับอาวุโสของแต่ละสายงานแถลงเป้าหมายหรือโครงการปรับปรุงมาตรฐานบริการในฝ่ายงานของตนประจำปี</p>
<p>Step 1 : Top management has strong ambition on service excellence</p>	<p>4. มีการกำหนดคำขวัญประจำปีบริษัทหรือมีข้อความส่งเสริมการให้บริการ</p> <p>5. มีการแถลงนโยบายหรือประกาศเป้าหมายด้านบริการที่เป็นเลิศอย่างชัดเจน</p>
<p>2. มีการศึกษาหาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการให้บริการตั้งแต่ในระดับกรรมการบริหารลงมาถึงระดับพนักงานผู้ให้บริการ</p> <p>Step 2 : intensive study on concept of good service</p>	<p>1. ผู้บริหารระดับวางแผนและกำหนดนโยบายและจัดทำกลยุทธ์ของบริษัทการวัดคุณภาพของบริการด้วยความพอใจของลูกค้าจุดให้บริการหรือจุดสัมผัสบริการและเทคนิคต่างๆในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ</p> <p>2. มีการแถลงหรือแจ้งแก่พนักงานทุกคนว่า“ทุกคนในองค์กรจะต้องค้นหาลูกของตนเองให้พบและต้อง ทราบว่าตนเองก็เป็นลูกค้าของใครบางคนเช่นกัน” มีการสรรหาตำราอ้างอิงหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมาให้คำปรึกษา</p>
<p>3. มีการวางกลยุทธ์ด้านบริการ (Service Strategy) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง</p>	<p>1. มีการมอบหมายให้ทีมงานวางแผนกลยุทธ์ประจำปีบริษัทได้วางแผนกลยุทธ์ด้านงานบริการอย่างจริงจังและเป็นแผนชัดเจนแจกให้แก่ผู้จัดการทุกฝ่ายรับทราบประชุมที่แจ่มและถือปฏิบัติ</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ ในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
Step 3 : Setting of service strategy	2. ผู้บริหารระดับต่างๆจะต้องนำเสนอแผนงานในส่วนรับผิดชอบของตนที่จะตอบสนองแผนกลยุทธ์ด้านบริการของบริษัทนั้นได้ 3. หน่วยงานจะมีสำเนาแผนกลยุทธ์ด้านบริการอยู่ในที่ๆหาได้ง่าย พร้อมกับป้ายหมายประจำปี ตลอดจนคำขวัญด้านบริหารอย่างชัดเจน
4. มีการศึกษาวิเคราะห์และออกแบบระบบการบริหารงาน (Management system) ที่ขนรับนโยบายด้านบริการและเอื้ออำนวยให้แผนกลยุทธ์ด้านบริการที่กำหนดไว้แล้วสามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด Step 4 : Establishing of service supportive system	1. มีการศึกษาระบบการให้บริการในแต่ละวงจรบริการใช้หลัก Motion and Time Study และการทำ Standard Service Procedure ให้แก่ทุกๆวงจรบริการ 2. ทำการวางผังหน่วยบริการใหม่เพื่อให้คล่องตัวยิ่งขึ้น 3. การทำงานให้ง่ายขึ้น โดยเทคนิคที่เรียกว่า Work simplification 4. การจัดทำสมุดคู่มือบริการแก่พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปเพื่อให้ตัดสินใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
5. มีโครงการรณรงค์การสร้างจิตสำนึกด้านบริการที่ดีและการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานทุกคนให้สูงขึ้นเพื่อรองรับโครงการพัฒนาระบบงานและเพิ่มคุณภาพงานบริการที่จะจัดทำต่อไปได้ดี	1. การอบรมพนักงานทุกคนด้านการบริการที่ดีใช้เวลา 3 - 6 ชั่วโมงต่อ 1 ครั้ง 2. การจัดสัมมนากลุ่มให้พนักงานแต่ละคนจัดทำ Customer Report Card (CRC) เพื่อค้นหาจุดอ่อนในด้านบริการของตนและนำไปช่วยวางแผนปรับปรุงบริการต่อไป 3. การจัดบรรยายพิเศษด้านประสบการณ์บริการที่ดี

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศใน บริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
Step 5 : Service consciousness enhancement actives	4. การจัดทัศนศึกษาดูงานองค์กรตัวอย่างที่มี บริการเป็นเลิศ 5. การจัดนิทรรศการส่งเสริมงานบริการ 6. การประกวดคำขวัญบริการที่ดี 7. การประกวดผู้ให้บริการดีเด่นประจำเดือน 8. การให้ตำแหน่งหรือรางวัลพิเศษแก่พนักงานที่ ถูกคัดเลือกกว่าบริการดีเยี่ยม
6. การปรับปรุงยกระดับโครงสร้าง พื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการให้บริการ ที่ดีต่อ Step 6 : Improvement of service infrastructure	1. การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานมีสีสันสดใส และรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์สวยงาม 2. การจัดทำมาตรฐานเอกลักษณ์ของบริษัทในรูปแบบ คู่มือปฏิบัติ อาทิ มาตรฐานสีของเครื่องหมายการค้า มาตรฐานป้ายชื่อนามบัตรชุดปฏิบัติงานรถยนต์/ พาหนะเอกสารที่ส่งออกสู่มวลชน ฯลฯ 3. การรณรงค์ด้านความสะอาดความเรียบร้อย
7. การยกระดับมาตรฐานงานบริการ โดยเสริมทางด้านเทคนิคเทคโนโลยี และเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆให้ทันสมัย Step 7 : Tools, machinery & equipment	1. การใช้ระบบข้อมูลทางการบริการยุคใหม่ 2. การใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วยด้านข้อมูลและการ ให้บริการลูกค้า 3. การปรับปรุง/ พัฒนาระบบสื่อสารให้ทันสมัย และรองรับกับปริมาณการใช้งานจากลูกค้าได้ 4. การใช้ Office Automation ใหม่ๆในหน่วยงานที่ เน้นคุณภาพบริการ
	5. การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าให้มากแบบ และสะดวกสบายแก่ลูกค้า 6. การติดตั้งโทรศัพท์ติดตามตัวให้พนักงานที่ไป บริการนอกสถานที่

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศใน บริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
<p>8. การรณรงค์สร้างปลูกฝังและธำรงรักษาซึ่งวัฒนธรรมทางด้านบริการที่ดีขององค์กร</p> <p>Step 8 : Establishing of corporate service culture</p>	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดประโยชน์สุดท้ายในใบแจ้งงาน (Job Discretion) ของทุกคนทุกตำแหน่งในองค์กรให้ระบุไปถึงการให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ลูกค้า การปลูกฝังด้วยคำขวัญการอบรมการชี้ชวนแผ่นป้ายโปสเตอร์ป้ายติดหน้าอกเสื้อ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานว่าลูกค้าสำคัญอย่างไร
<p>9. การแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อเสริมการดำเนินโครงการพัฒนา งานบริการ</p> <p>Step 9 : Staffing for service improvement committee</p>	<ol style="list-style-type: none"> คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบริการ คณะทำงานรณรงค์สร้างเอกลักษณ์และเสริมภาพจน์ขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบมาตรฐานงานบริการ คณะกรรมการประกวดโครงการบริการดีเด่น คณะกรรมการคัดเลือกผู้ให้บริการดีเด่น คณะทำงานปรับปรุงระบบงาน คณะกรรมการประเมินผลการให้บริการฯลฯ
<p>10. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง ความต้องการที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา ของลูกค้า</p>	<ol style="list-style-type: none"> การขุบเลิกแผนกบริการรับเรื่องร้องทุกข์จากลูกค้าแต่ให้ทุกๆคนทำหน้าที่บริการลูกค้าและทุกๆคนต้องรับฟังเรื่องร้องทุกข์จากลูกค้าทุกรายที่ตนเองพบ การจัดตั้งระบบแนะแนวลูกค้าเพื่อช่วยให้ลูกค้าที่มาติดต่องานมีความมั่นใจคล่องตัวถูกต้องแม่นยำไม่เสียเวลาเปล่าประโยชน์ในการทำงานคิดขั้นตอนหรือรอคอยในจุดที่ไม่จำเป็น
<p>Step 10 : Systematic organizational development</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเช่นกลุ่มควิซส์เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพบริการ

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
	4. การออกแบบและจัดวางผังจุดให้บริการลูกค้าเสียใหม่เน้นที่ประสิทธิภาพผู้ให้บริการและความสะดวกสบายและน่าพึงพอใจแก่ลูกค้า
<p>11. การให้ความสำคัญกับลูกค้าเพิ่มขึ้น เป็นกรณีพิเศษหรือมีการแบ่งแยกลูกค้า ออกเป็นกลุ่มต่างๆ เพื่อการให้บริการที่เหมาะสมยิ่งขึ้นช่วยลดเวลารอคอย ช่วยลดเวลารอคอยเพิ่มความสะดวกขณะรับบริการ หรือเพิ่มระดับคุณภาพของบริการ เพราะสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ตรงกับความสามารถพิเศษของผู้ให้บริการ</p> <p>Step 11 : Service specialty for specific customer program</p>	<p>1. การจัดช่องจ่ายเงินสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้าต่ำกว่า 6 ชิ้น ในซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ</p> <p>2. การจัดที่ไม่สูบบุหรี่ในเครื่องบินหรือในภัตตาคารชั้นนำ เป็นต้น</p> <p>3. การจัดห้องรับรองแขกพิเศษของธนาคารหรือของโรงพยาบาลชั้นนำ</p> <p>4. การจัดที่จอดรถเป็นพิเศษให้เพียงพอ และเฉพาะลูกค้าขององค์กรแห่งนั้นเท่านั้น</p> <p>5. การให้บริการลูกค้าสูงอายุเป็นพิเศษที่ผู้ให้บริการเข้าหาผู้รับบริการ</p> <p>6. การจัดอาหารมังสวิรัตหรืออาหารพิเศษสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเช่นกลุ่มที่นับถือศาสนาบางลัทธิ กลุ่มสูงอายุ</p> <p>7. การจัดห้องอาหารห้องน้ำจืดรับบริการสำหรับคนพิการที่นั่งรถเข็น</p> <p>8. การจัดสถานที่รับฝากสัตว์เลี้ยงหน้าภัตตาคารทั่วไป</p> <p>9. การใช้ล่ามภาษามือสัญลักษณ์รูปภาพเสียงหรือสื่ออย่างอื่นเพื่อใช้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม</p> <p>10. การจัดเครื่องมืออุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกแก่งานสำหรับลูกค้าระดับสูง</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
<p>12. การออกนโยบายและแผนงานด้านการบริหารบุคคล (ลูกค้าภายใน) ขององค์กรนั้นๆที่เน้นด้านบริการ</p> <p>Step 12 : Focus on internal customers the employee</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการทดสอบด้านความมั่นคงทางอารมณ์และความใจเย็นการควบคุมอารมณ์สำหรับพนักงานที่ต้องสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง 2. มีการฝึกอบรมวิชาเฉพาะด้านการบริหารแก่พนักงานทุกคน 3. มีการทบทวนในแจ้งลักษณะงาน (Job description) ของแต่ละตำแหน่งพร้อมเพิ่มข้อความที่ผูกโยงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ไปถึง 4. มีการวัดผลงานด้านบริการเป็นรูปธรรมเช่นออกสำรวจความคิดเห็น 5. เปิดโอกาสให้พนักงานที่สัมผัสลูกค้าโดยตรงได้พบกับผู้บริหารในโอกาสต่างๆ 6. โครงการเยี่ยมสาขาโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อทราบปัญหาอุปสรรค และรับฟังข้อคิดเห็นพร้อมเห็นสภาพที่เป็นจริงในระบบงานของสาขาช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานที่อยู่ห่างไกลและได้ข้อมูลที่แท้จริง
<p>13. การจัดทำโครงการหรือแผนงานต่างๆที่เน้นว่าลูกค้าคือคนสำคัญและเป็นเป้าหมายสูงสุดของกระบวนการให้บริการทั้งหลายในองค์กรนั้นๆ</p> <p>Step 13 : Promotion on “customer is the focus of business”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า 2. การตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นพร้อมมีการตอบรับข้อเสนอแนะบนบอร์ดข้างๆตู้ขึ้น 3. การออกนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการตอบรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า 4. การจัดตั้งระบบแนะแนวลูกค้า 5. มาตรการตักเตือน/ ลงโทษที่สมเหตุสมผลกับบุคคล/ หน่วยงานในองค์กรที่ละเลยหรือไม่ใส่ใจต่อการบริการลูกค้าที่ดีพอ

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการผู้ความเป็นเลิศ ในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
	<p>6. การประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ามี Hot Line เพื่อร้องเรียนบริการที่ไม่พอใจ</p> <p>7. การติดโปสเตอร์ป้ายเตือนใจคำขวัญที่เน้นให้เห็นว่าลูกค้าสำคัญอย่างไร</p> <p>8. มีการติดตั้งบอร์ดพิเศษเฉพาะประกาศเกี่ยวกับบริการที่ไปถึงมือลูกค้าแล้วลูกค้าเขียนชมเชยหรือร้องเรียนเข้ามา</p> <p>9. ออกระเบียบหรือนโยบายที่กำหนดให้หัวหน้าส่วนหรือพนักงานระดับจัดการต้องเข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้า</p> <p>10. จัดสัมมนาระดับปฏิบัติการเพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และจุดอ่อนของผู้ให้บริการในสายตาของลูกค้า</p> <p>11. ก่อนการเปลี่ยนแปลงราคาคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการหรือทำเลที่ตั้งของจุดบริการ ได้มีการพิจารณาผลกระทบต่อลูกค้าด้วยเสมอ</p>
<p>14. มีการพัฒนาระบบบริการหลังขายที่ดีเยี่ยมและมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>Step 14 : Improment of after sale service (both system and people)</p>	<p>1. พนักงานฝ่ายเทคนิคฝ่ายติดตั้งหรือบริการซ่อมแซมต่อไปจะได้รับการอบรมอย่างมากเกี่ยวกับหลักการขายและการให้บริการที่ดีจะพูดจากับลูกค้าอย่างสุภาพและยินดีตอบคำถามต่างๆของลูกค้ามีมารยาทดีไม่แพ้พนักงานขายในบริษัทเดียวกันนั้น หากเป็นช่างซ่อมหรือต่อเติมติดตั้งเครื่องจักรจะทำการกวาดเช็ดหรือทำความสะอาดบ้าน/ ที่ทำงานของลูกค้าให้สะอาดเรียบร้อยก่อนเก็บเครื่องมือและของลากลับ</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขั้นตอนแห่งพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ ในบริการ	รูปธรรมที่สัมผัสได้
	2. รถช่างหรือรถที่ใช้บริการลูกค้าหลังขายจะมีสภาพดีมากและมีอุปกรณ์ครบสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า และผลการทำงานจริงก็ช่วยยืนยันอีกครั้งหนึ่งด้วย 3. แผนก/ ฝ่ายบริการหลังการขายจะมีหัวหน้าเป็นตำแหน่งบริหารระดับอาวุโสและได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงเท่าเทียมกันกับฝ่ายขาย เครื่องข่ายการตลาด
15. การพัฒนาระบบงานบริการ เทคนิควิธีการและความชำนาญจนถึง ระดับสูงแล้วมีการจัดทำเป็น มาตรฐานปฏิบัติในระดับบริษัท Step 15 : Standardization of service procedure and practice	1. มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละตำแหน่ง 2. มีการอบรมและทดสอบอย่างเข้มงวดให้พนักงานที่จะบรรจุสู่จุดให้บริการต้องทราบขั้นตอนที่ถูกต้องครบถ้วนเท่านั้นจึงจะอนุญาตให้บรรจุได้ 3. มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเรื่องการจัดทำมาตรฐานคุณภาพบริการ ซึ่งจะคอยตรวจตราติดตามและประเมินผลการให้บริการอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานให้ทันสมัยตลอดเวลา 4. มีคณะทำงาน/ กรรมการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพบริการอยู่เป็นประจำ 5. มีการออกคู่มือ/ นโยบายว่าด้วยการปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนจากลูกค้า

ที่มา: วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์(2543 : 56 – 61)

นอกจากพัฒนาการทั้ง 15 ขั้นตอนดังกล่าวนี้แล้ว ความสำเร็จขององค์กรที่มีบริการที่เป็นเลิศได้นั้นยังมาจาก “การตระหนักรู้ในหน้าที่ของผู้บริหารและการทำให้สิ่งถูกต้อง ทั้กับจังหวะเวลาและอย่างมีสามัญสำนึก” อีกด้วยจนมีคนกล่าวกันว่า

“ความล้มเหลวของการให้บริการที่ดีมีสาเหตุร้อยละ 80 มาจากความผิดพลาดทางการบริหาร อีกร้อยละ 20 มาจากความบกพร่องเฉพาะตัวของพนักงานผู้ให้บริการนั่นเอง พนักงานเหล่านั้นจะมีจิตใจที่สนใจทัศนคติและทักษะที่ถูกต้อง เพื่อให้บริการที่ดีและประทับใจลูกค้าภายนอกได้อย่างไร และเมื่อสร้างความพอใจและผูกใจลูกค้าไว้ไม่ได้ธุรกิจนั้นก็อยู่รอดและเติบโตไปได้อย่างไร

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่พบได้อยู่เสมอว่าธุรกิจที่ตกต่ำและไปไม่รอดจำนวนมากมิได้เกิดจากการขาดนักบริหาร หรือผู้จัดการที่เพียงพอในงานแต่ละตำแหน่งตรงกันข้ามอาจมีจำนวนผู้บริหารอยู่ในอัตราส่วนที่มากกว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านบริการเสียด้วยซ้ำ ต่างกันที่ว่าในบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดได้ “ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารงานบริการเป็นอย่างดีพร้อมๆกับได้ทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในหน่วยบริการที่ตนรับผิดชอบอย่างถูกต้อง” นั่นเอง

2.14.3 หลักการ 3 อี เพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการ (The triple as approach to service qualityimprovement)

นิยาม: หลักการสามอี (3E) คือวิธีการเข้าถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆอันประกอบด้วยแนวทาง (Approach) 3 แนวทางซึ่งแต่ละแนวทางมีอักษรขึ้นต้นคำด้วยตัว E เช่นเดียวกันจึงเรียกว่าหลักการ 3E เพื่อสะดวกแก่การจดจำและพร้อมสรรพในตัวเองที่เพียงพอที่จะใช้แก้ปัญหาจนเกิดผลดีที่เป็นรูปธรรมได้ (วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ 2543 : 138 - 141)

หลักการ 3E มีดังนี้

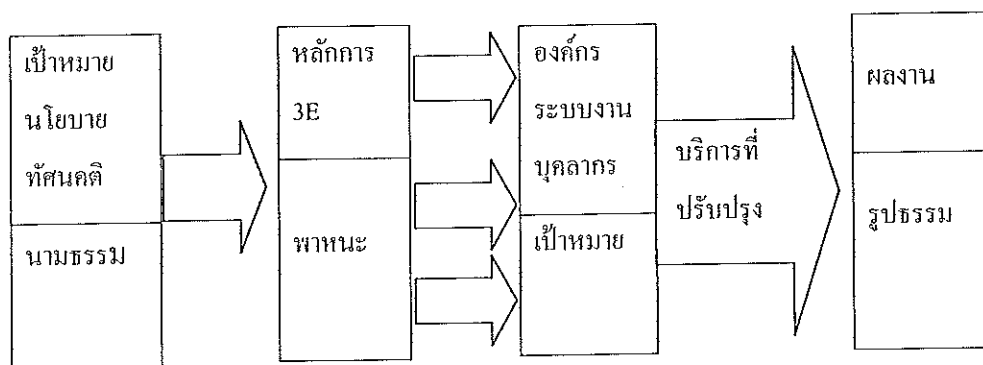
Engineering คือ แนวทางแก้ไขทางวิศวกรรมเทคนิคหรือทฤษฎี

Education คือ แนวทางแก้ไขทางการฝึกอบรม

Enforcement คือ แนวทางแก้ไขด้วยการใช้กฎเกณฑ์การควบคุม

ขอบเขตการใช้หลักการ 3 E

หลักการ 3E เหมาะสำหรับองค์กรซึ่งผู้บริหารระดับสูง ได้ตกลงใจที่จะพัฒนาคุณภาพบริการขององค์กรนั้นแล้วได้มีการเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) ของผู้บริหารแล้วได้มีการกำหนดเป้าหมายและออกนโยบายด้านการปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพบริการแล้วแต่ทั้ง 3 ขั้นตอนยังอยู่ในสถานภาพที่เป็นนามธรรม และอยู่บนกระดาษเท่านั้นเมื่อได้หลักการ 3E เข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือ (Tool) หรือพาหนะ (Media) พาเอาความปรารถนาที่เป็นนามธรรมไปยังองค์กรและพนักงานที่เหลือจะบังเกิดเป็นผลงานซึ่งเป็นรูปธรรมได้ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตการใช้หลัก 3E

ที่มา : วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์(2543 : 138 – 141)

การนำหลักการ 3E ไปใช้: ทำไมหลักการ 3E จึงใช้แก้ปัญหาได้ปกติแล้วปัญหาด้านบริการไม่ดีคุณภาพต่ำและสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของกิจการใดๆนั้นมักจะมีสาเหตุมากกว่า 1 สาเหตุขึ้นไปและสาเหตุต่างๆเหล่านั้นอาจประมวลเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆคือ

กลุ่มสาเหตุที่ 1 : ปัญหาความไม่พร้อมทางวิศวกรรม (Engineering) ได้แก่ อาคารสถานที่โต๊ะทำงานอุปกรณ์ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์พิมพ์ดีดเครื่องคำนวณ โทรศัพท์โทรสาร เป็นต้น ตลอดจนปัญหาด้านการวางระบบงาน (Working system) การวางผังสำนักงาน (Office layout) ไปจนการกำหนดขั้นตอนการทำงาน (Work-Procedure) ซึ่งมีปัญหาด้านงานเอกสาร (Paper work) และแบบฟอร์มต่างๆที่มากเกินไปจนจำเป็น (บางบริษัทเฉพาะสำนักงานใหญ่มีแบบฟอร์มต่างๆมากกว่า 400 แบบหลังจากปรับปรุงแล้วเหลือเพียง 150 แบบเท่านั้น) รวมไปถึงระบบรายงาน (Work report) ซึ่งหลายๆแห่งมี Report มากเกินจำเป็นและแต่ละรายงานก็ขาดความสมบูรณ์ในตัวเองหากจะรวบรวมรายงานแล้วขยายตารางให้กว้างขึ้นก็พบว่าติดขัดที่เครื่องคอมพิวเตอร์และ Printer ไม่พอเหล่านี้คือปัญหาด้านวิศวกรรม

ปัญหาด้านวิศวกรรมเป็นเรื่องที่ซ่อนเร้นอยู่และมักจะเป็นกำแพงที่หยุดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งพนักงานพยายามทำเพราะดูเป็นปัญหาใหญ่ที่พนักงานรายบุคคลไม่อาจจะแก้ไขหรือทำอะไรได้เลยเพราะเป็นเรื่องของระบบจึงเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่ต้องแก้ไขปัญหากลุ่มที่ 1 นี้

กลุ่มสาเหตุที่ 2: ปัญหาจากตัวพนักงานระดับปฏิบัติการ (Human of staff problem) ได้แก่ปัญหาที่มีสาเหตุมาจาก 3 สาเหตุใหญ่ๆที่เรียกว่า 3 I ดังนี้

ข้อ 1 Innocence หรือทำไปเพราะความไม่รู้หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์เพราะขาดการฝึกอบรมและให้การศึกษาเกี่ยวกับงานที่เพียงพอ จึงไม่ใช่ความผิดของตัวพนักงานผู้ให้บริการ แต่เป็นปัญหาของฝ่ายจัดการที่ต้องให้การฝึกอบรม (Training) Innocence แก้ไขด้วย Training

ข้อ 2 Ignorance หรือความละเลยรู้ทั้งรู้แต่ไม่ปฏิบัติเพราะขาดวินัยในการทำงานอันนี้เป็นปัญหาด้านการบังคับบัญชาเป็นความบกพร่องร่วมกันระหว่างตัวพนักงานกับผู้บังคับบัญชาผู้บริหารต้องใช้ Enforcement Ignorance แก้ไขด้วย Enforcement

ข้อ 3 Intention หรือความจงใจที่จะกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะมีสิ่งจูงใจบางอย่างทำให้เขาอยากทำเช่นนั้น อาจเป็นเพราะขวัญและกำลังใจ (Morale) ไม่ดีหรือมีความไม่พอใจต่องานต่อหน้าที่ต่อหัวหน้าหรือบรรยากาศในงาน Intention แก้ไขด้วย Encouragement และ Good Human resource management

กลุ่มสาเหตุที่ 3 : เป็นสาเหตุทางด้านสภาพแวดล้อมองค์กรที่อาจเป็นผลรวมจากระบบงานประเพณีปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กร (Company culture) ซึ่งแม้ว่าด้านวิศวกรรมจะได้รับการพัฒนาอย่างดีเยี่ยมด้านการอบรมพนักงานจะทั่วถึงและครบถ้วนแต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร ทั้งนี้เป็นเพราะขาดการรณรงค์ที่ดีพอและขาดการร่วมแรงร่วมใจประสานความคิดและกิจกรรม

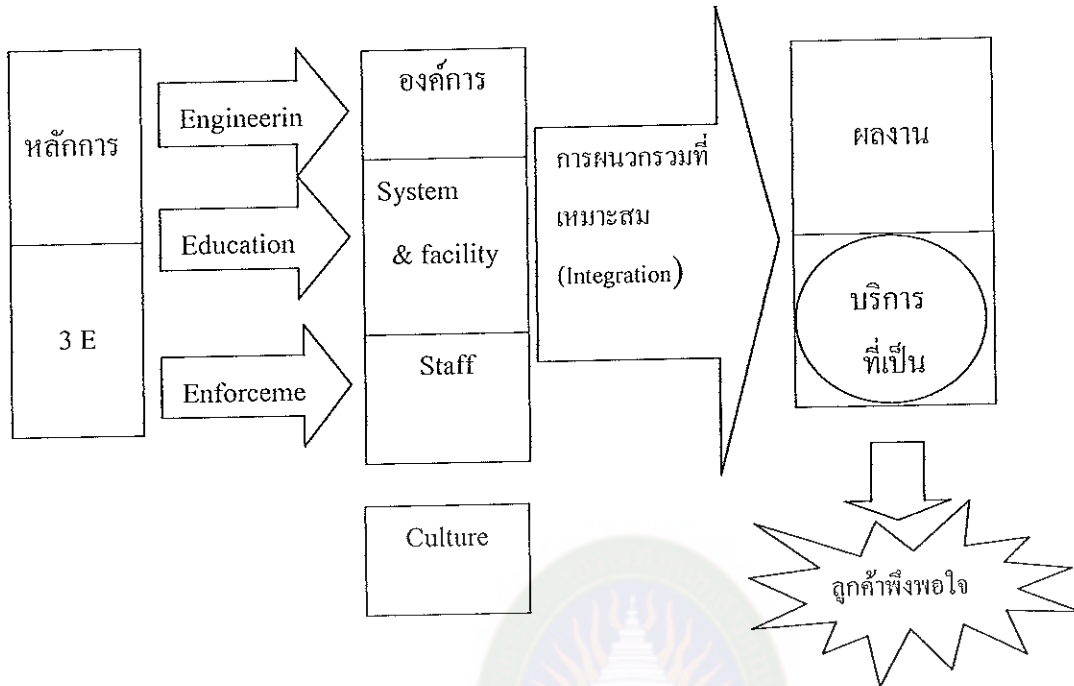
ดังนั้นหลักการ 3E จะช่วยแก้ปัญหาทั้ง 3 กลุ่มนี้ ได้คือ

Engineering ใช้แก้ไขปรับปรุงปัจจัยบริการด้านวิศวกรรมต่างๆ

Education ใช้แก้ไขจุดอ่อนทางด้านบุคลากร

Enforcement ใช้แก้ไขจุดอ่อนทางด้านระบบการทำงานต่างๆที่เป็นช่วงว่าง

ระหว่างการปรับปรุงทางด้านวิศวกรรมและการปรับปรุงด้านตัวบุคคล



แผนภูมิที่ 4 หลักการ 3E

ที่มา : วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2543 : 138 – 141)

จากแผนภูมิจำงต้นนี้ เป็นบทสรุปที่ดีของการใช้และประโยชน์จากการใช้หลักการ 3E (สามอี) ในการพัฒนาคุณภาพบริการ

2.15 การบริการอย่างมีคุณภาพ

การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพมิใช่เป็นการส่งมอบบริการ “ที่ดีที่สุด” ให้ลูกค้าแต่เป็นการส่งมอบบริการ “ตามต้องการ” ของลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเป้าหมายที่ได้รับบริการไปแล้วเกิดความพึงพอใจ เพราะว่าการส่งมอบบริการที่ดีที่สุดอาจต้องลงทุนสูงในการหาคนทำงานการอบรมพนักงานการตกแต่งร้านการซื้อเทคโนโลยีมาใช้

นอกจากนี้ ลูกค้ายังมีหลายกลุ่มหากเราให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้าที่มีใช้เป้าหมายของบริษัทอาจเกิดผลเสีย เช่น ขาดทุนเพราะลูกค้าเป้าหมายอาจไม่ใช้บริการก็ได้ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจธนาคารสาขาต่างๆหากลงทุนให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เช่น มีกาแฟสดขงให้ดื่ม มีห้องดูหนังฟังเพลงเล่นอินเทอร์เน็ต แน่แน่นอนลูกค้าย่อมเกิดความรู้สึกดีและบอกว่าบริการมีคุณภาพ แต่ความเป็นจริงในทางธุรกิจธนาคารสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าแต่อาจไม่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจก็เป็นได้

ดังนั้น การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพเราต้องหาสมดุลระหว่าง “ความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย” กับการลงทุนให้เจอ

ในการให้บริการลูกค้าเรามักจะได้ยินบ่อยๆว่าต้องมีคุณภาพหากมาพิจารณาว่า “ต้องมีคุณภาพ” เป็นอย่างไรเราก็อาจได้คำตอบว่า “ก็บริการตามที่ลูกค้าต้องการ” ในทางปฏิบัติแล้วการให้บริการอย่างมีคุณภาพเราต้องมองหลายๆมุมประกอบกันให้ได้สมดุล

ดังนั้นการบริการอย่างมีคุณภาพคือการส่งมอบบริการความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย (และธุรกิจอยู่รอด) จากความหมายดังกล่าวมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาที่สำคัญอยู่ 3 เรื่องด้วยกันคือ

การส่งมอบบริการเป็นการพิจารณาที่ “จุดสัมผัสบริการ” (Touch point) ว่าในการให้บริการลูกค้าของบริษัทเรามีจุดสัมผัสบริการอะไรบ้าง เช่น เคนเตอร์ชำระเงินพนักงานขายผ่านพับ ป้ายประกาศ พนักงานตอบข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call center) เป็นต้น องค์กรต้องบริหารจุดสัมผัสบริการทุกจุดที่องค์กรมีให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า

ความต้องการของลูกค้าเป้าหมายเป็นการกำหนดให้ลูกค้าที่เราให้บริการในธุรกิจนั้น ลูกค้ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายคืออะไรซึ่งตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ก็ให้ความสำคัญกับเรื่อง “การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย” ในหมวด 3 หัวข้อ 3.1 ก (1) ว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้ากลุ่มลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดโดยให้คะแนนสูงถึง 50 คะแนน

ธุรกิจอยู่รอด คือ การให้บริการมิใช่เราให้บริการตามใจลูกค้าไปเสียทุกอย่างแต่ต้องออกแบบบริการที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจและตอบโจทย์ธุรกิจ คือ บริษัทมีกำไรอยู่รอดในการบริการอย่างมีคุณภาพ มีเกณฑ์ที่ช่วยในการออกแบบบริการดังนี้

2.15.1 ความถูกต้อง (Accuracy) เรื่องของความถูกต้องในงานบริการมิใช่ความถูกต้องตามหลักเหตุผลเท่านั้นแต่ต้องเป็นความถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่นลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามที่ call center ว่ามีปัญหาอยู่หากพนักงาน call center ไม่เข้าใจปัญหาของลูกค้าไม่จับประเด็นปัญหาไปใช้วิธีเสนอรายละเอียดอื่นๆในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการก็ยิ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ค่อยดีหรืออารมณ์เสียขึ้นไปอีกในการให้บริการลูกค้าไม่ว่าจะเป็นธุรกิจบริการรูปแบบใดๆ บริษัทและพนักงานต้องคำนึงถึงเรื่องของความถูกต้องหรือ “ถูกต้อง” ตามที่ลูกค้าพูดถึงหรือตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้ที่สำคัญที่สุดการให้บริการ

ที่จะเกิดความถูกต้องได้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ พนักงานนั่นเองพนักงานจะเป็นผู้ตอบโจทย์ลูกค้าแม้ลูกค้ายังมีได้พูดอะไรมากหากพนักงานเก่งและมีความสามารถก็สามารถให้บริการที่ถูกต้องถูกต้องตรงตามใจลูกค้าได้แนวทางที่จะช่วยให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้องมีดังนี้

- 1) ตั้งใจฟังข้อมูลหรือคำถามของลูกค้า เพื่อจะได้ทราบถึงหัวข้อหลักๆ ที่ลูกค้าต้องการรวมทั้งยังได้รับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าว่าเป็นอย่างไร เช่น โกรธ อารมณ์ดี อยากรู้อยากเห็น ต้องการซื้ออย่างเร่งด่วน
- 2) ทวนความต้องการของลูกค้าหรือสร้างความชัดเจนเรื่องที่ถูกถาม สอบถามและเป็นการยืนยันว่าพนักงานลูกค้าเข้าใจตรงกัน
- 3) ให้บริการที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้าในงานบริการ เช่น Call center เรื่องถือเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าให้คำตอบแก่ลูกค้าไม่ตรงประเด็นแล้วอาจส่งปัญหาทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดีหรือการทำงานภายในบริษัทอาจเกิดความวุ่นวายเพราะต้องมีการแก้ไขงาน (Rework) เป็นต้น

2.15.2 เวลา (Time) ในการให้บริการแก่ลูกค้ามี 2 ลักษณะคือ

- 1) เวลาให้บริการ คือ เวลาที่บริษัทใช้ในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย ซึ่งนิยมเรียกว่า SLA (Service level agreement) เป็นเกณฑ์สำคัญที่ลูกค้าจะบอกว่าบริการเราดีหรือไม่ดี เช่น ลูกค้านำรถยนต์มาซ่อมที่ศูนย์ซ่อมศูนย์ซ่อมสามารถแจ้งสามารถแจ้งลูกค้าได้ทันทีว่าใช้เวลาซ่อม 1 ชั่วโมง หรือกรณีที่คนไข้ไปพบแพทย์ที่โรงพยาบาลโรงพยาบาลสามารถแจ้งลูกค้าได้ว่าตลอดวงจรบริการตั้งแต่ลงทะเบียนวัดความดันแพทย์ใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง
- 2) เวลารอคอย คือ เวลาที่ลูกค้าใช้ในการรอรับบริการ โดยปกติลูกค้าจะไม่ชอบการรอคอยใดๆ แต่ด้วยข้อจำกัดโดยการลงทุนธุรกิจทำให้บริษัทไม่สามารถลงทุนอย่างสูงเพื่อลดการรอคอยของลูกค้าได้ ดังนั้นวิธีที่นิยมปฏิบัติกันก็คือทำให้ลูกค้ารู้สึกดีรู้สึกผ่อนคลายการรอคอย ตัวอย่างเช่นเคาน์เตอร์สาขาของธนาคารหากเป็นวันสิ้นเดือนคิวจะยาวบางสาขาจะมีมากกว่า 30 คิวซึ่งแน่นอนว่าลูกค้าต้องรอมากกว่า 1 ชั่วโมงหากธนาคารจะเพิ่มจำนวนเคาน์เตอร์อีก 5 ช่องก็จะกลายเป็นต้นทุนที่จะต้องเสียเพิ่มทั้งการตกแต่งการจ้างพนักงานธนาคารจึงต้องคิดที่มีหนังสือพิมพ์นิตยสาร เพื่อให้ลูกค้าที่รอไม่หงุดหงิดขณะรอคอยส่วนการให้บริการหาความคิดแปลกใหม่ของแต่ละธนาคาร

3) สม่าเสมอ (Consistency) นั่นคือเป็นการให้บริการที่มีมาตรฐานและรักษาระดับมาตรฐานอยู่ตลอดเวลาเมื่อลูกค้ามาใช้บริการวันไหนเวลาใดที่ไหนบริษัทก็

ให้บริการที่ไม่แตกต่างกัน เพราะลูกค้าต้องการความสม่ำเสมอคงเส้นคงวาทั้งที่เป็นคนคนเดียวกันหรือต่างคนก็ตาม หากบริษัทใดให้บริการไม่สม่ำเสมอลูกค้าก็จะถึงภาพที่ไม่แน่นอนของการให้บริการ บริษัทที่มีมาตรฐานการให้บริการจะสร้างมาตรฐานการบริการและรักษาระดับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับการมาตรฐานทุกครั้งทุกที่ทุกเวลา เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป บริษัทก็ยกบริการมาตรฐานให้สูงขึ้น ไปอีก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเป็นการต่อยอดการบริการ เพื่อให้คู่แข่งตามยกขึ้นอีกแต่บริษัทที่ให้บริการแบบไม่มีมาตรฐานบริการมีความไม่แน่นอนสูงลูกค้าไม่คาดหวังอะไรกับการบริการลูกค้าจะไม่มั่นใจในการบริการไปหาเจ้าอื่นหมด เราลองมาวัดตัวอย่างการให้บริการที่มาตรฐาน เช่นร้านอาหารที่มีชื่อเสียงทั้งสินค้าและบริการอย่างแม็คโดนัลด์ (McDonalds) เคเอฟซี (KFC) เอ็มเค (MK) ทุกครั้งที่เข้าไปทานอาหารและใช้บริการในแต่ละสาขา เราจะได้บริการที่ไม่แตกต่างกันเราสามารถหาแตกต่างกันประเทศไปทานอาหารที่ร้าน 3 ร้านนี้ได้สบายใจมั่นใจได้ว่าไม่เกิดเหตุการณ์ผิดปกติระหว่างทานอาหารแต่ถ้าเป็นร้านอาหารที่ไม่เป็นมาตรฐานลูกค้าอาจจะได้รสชาติผิด ไปจากที่เคยทาน

กล่าวโดยสรุป การให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพผู้ที่จะต้องเรื่องนี้ได้ก็คือลูกค้าบริษัทจึงต้องหาความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้เจอ และส่งมอบให้ลูกค้าพอใจถึงเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการทำงานภายในองค์กรอย่างมีรูปแบบมีระบบมีมาตรฐานมีใจมีแต่มีใจ (Service minded) เพียงอย่างเดียว

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริการ

1. ความหมายของความพึงพอใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2531 : 62) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรมว่า หมายถึง ทัศนคติเชิงปฏิฐาน และเชิงนิเสธของประชาชนที่มีต่อกระบวนการยุติธรรม

อนุก กลยณี (2542 : 13) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานนั้น ๆ

มณี โปธิเสน (2543 : 12) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ว่า ความรู้สึก ยินดีเจตคติที่ดีของบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของตน ทำให้เกิดความรู้สึกดี ในสิ่งนั้น ๆ

นนท์ ภัคดีพันธ์ (2547 : 14) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกาย และจิตใจทำให้บุคคลเกิด ความรู้สึก รัก ชอบ ยินดี และมีความสุข เมื่อกิจการนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายความต้องการของ ตนเอง

มงคลชัย รัตนอ่อน (2547 : 13) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจ ไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือมีเจตคติที่ดีของบุคคลนั้นๆ เมื่อได้รับการตอบสนองความมุ่งหวัง และความต้องการของตนทำให้เกิดความรู้สึกดีในสิ่งนั้น ๆ

วราภรณ์ บุตรพรม (2547 : 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความ พึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนะของบุคคลอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและ สิ่งจูงใจ เป็นสภาพความรู้สึก ชอบพอใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะปรากฏทางพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

โวลแมน (Wolman. 1973 : 384) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความ พึงพอใจ (gratification) ตามความหมายของพจนานุกรมทางด้านพฤติกรรม ได้ให้ความจำกัด ความไว้ว่าหมายถึงความรู้สึกที่ดีมีความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Need) หรือแรงจูงใจ (Motivation)

จากความเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ที่ เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นรูปได้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและทัศนะของ บุคคลอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและสิ่งจูงใจ เป็นสภาพความรู้สึก ชอบพอใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่ง หนึ่งซึ่งจะปรากฏทางพฤติกรรมและเป็นองค์ประกอบและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่มีต่อการจัดการศึกษาใน เรือนจำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก อารมณ์และทัศนะของแต่ละคนว่ามีความพอใจเกิดขึ้น เพียงใด

2. ลักษณะความพึงพอใจ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหาร ให้มีความเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะทั่วไปดังนี้ (สุรศักดิ์ นาถวิธ. 2544 : 10)

2.2.1 ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์ การรับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่จะได้รับการตอบแทนต่างกันไป ในสถานการณ์การบริการก็เช่นเดียวกัน บุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการหรือคุณภาพของการบริการซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่าง ๆ หากเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่คาดหวังก็ย่อมให้เกิดความรู้สึกและพึงพอใจ

2.2.2 ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่าง ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์บริการก่อนที่ลูกค้าจะมาใช้บริการใดก็ตาม มักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อบริการ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับข้อมูลการรับประกัน บริการจากการโฆษณา การใช้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการเหล่านี้ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ ในวงจรของการให้บริการตลอดจนช่วงเวลาของความจริง สิ่งที่ผู้รับบริการได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการก่อนที่ได้รับบริการคือ ความคาดหวังในสิ่งที่คิดว่าควรจะได้รับ (Expectations) นี้ มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาของการเผชิญความจริง หรือการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้รับบริการจะประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น (Performance) กับสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ หากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามคาดหวังถือว่าเป็นการยืนยันที่ถูกต้อง (Confirmation) กับความคาดหวังที่มีผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจต่อการบริการดังกล่าว แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอาจจะสูงหรือต่ำกว่า นับว่าเป็นการยืนยันที่คาดเคลื่อน (Disconfirmation) ความคาดหวังดังกล่าวทั้งนี้ช่วงความแตกต่าง (Discrimination) ที่เกิดขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากน้อยได้ ถ้าข้อยืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวก แสดงถึงความพอใจ ถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พอใจ

3. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3.1 ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการได้รับบริการ

วัลลภา ชายหาด (2532 : 65) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการ ไว้ว่า หมายถึง ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการ 4 ลักษณะ คือ

- 3.1.1 การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
- 3.1.2 การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา
- 3.1.3 การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 3.1.4 การให้บริการอย่างก้าวหน้า

3.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการ

มณีวรรณ ต้นไทย (2533 : 66-69) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการไว้ว่า หมายถึง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการในด้าน ต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 3.2.1 ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- 3.2.2 ด้านคุณภาพของบริการที่ได้รับ
- 3.2.3 ด้านระยะเวลาของการบริการ
- 3.2.4 ด้านข้อมูลที่ได้รับจากการบริการ

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกรมราชทัณฑ์

1. กฎหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกรมราชทัณฑ์

เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม ได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการเยี่ยมญาติ ตามข้อบังคับกรมราชทัณฑ์ ว่าด้วยการเยี่ยม การติดต่อของบุคคลภายนอกต่อผู้ต้องขัง และการเข้าดูกิจการหรือติดต่อการทำงานกับเรือนจำ พ.ศ. 2547 ดังนี้

หมวด บุคคลภายนอกเข้าเยี่ยมหรือติดต่อผู้ต้องขัง

ข้อ 7 บุคคลภายนอกจะเข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง จะต้องได้รับอนุญาตจาก ผู้บัญชาการเรือนจำหรือผู้ได้รับมอบหมายจากผู้บัญชาการเรือนจำจึงจะเข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับ

ในการเข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง บุคคลภายนอกต้องนำบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรที่ออกโดยทางราชการที่ปรากฏภาพถ่ายไปแสดงต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ และให้พนักงานเจ้าหน้าที่จดบันทึกข้อมูลบุคคลภายนอกผู้เข้าเยี่ยมไว้เป็นหลักฐาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขังกิจกรรม หรือ ประโยชน์ในการเข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังนั้น

ข้อ 8 บุคคลภายนอกจะเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังได้แต่เฉพาะผู้ต้องขังที่ได้รับโอกาสให้ได้รับการเยี่ยมหรือติดต่อกับบุคคลภายนอก และต้องเข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับในวันและเวลาที่ทางเรือนจำกำหนดไว้

ข้อ 9 บุคคลภายนอกที่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังจะนำสิ่งของใด ๆ เข้ามาหรือนำออกจากเรือนจำ ส่งมอบให้หรือรับจากผู้ต้องขัง โดยมิได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ไม่ได้

กรณีบุคคลภายนอกประสงค์จะมอบเงินให้กับผู้ต้องขังให้นำฝากไว้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ทางเรือนจำจัดไว้เพื่อการนั้น

ข้อ 10 ในกรณีมีข้อสงสัยว่าบุคคลภายนอกที่มาขออนุญาต หรือ ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง มีสิ่งของที่ยังไม่ได้รับอนุญาตตามข้อ 9 หรือเงิน หรือสิ่งของต้องห้ามตามกฎหมาย ว่าด้วยการราชทัณฑ์ พนักงานเจ้าหน้าที่มีอำนาจขอดูหรือขอตรวจค้นได้ หากบุคคลภายนอกนั้นเป็นชายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ชายเป็นผู้ทำการตรวจค้น หากเป็นหญิงให้พนักงานเจ้าหน้าที่หญิงทำการตรวจค้น หรือให้ผู้นั้นแสดงเอง หรือจัดให้ชายหรือหญิงอื่นที่ควรเชื่อถือทำการตรวจค้นแทนก็ได้

ข้อ 11 บุคคลภายนอกที่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง จะต้องอยู่ในเขตที่ทางการเรือนจำกำหนดให้เป็นที่เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง

ข้อ 12 ห้ามมิให้ผู้ที่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง แนะนำ ชักชวน แสดงกริยาหรือให้อาณัติสัญญาอย่างใด ๆ แก่ผู้ต้องขัง เพื่อกระทำความผิดกฎหมายหรือวินัยผู้ต้องขัง

ข้อ 13 ผู้ที่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังต้องพูดภาษาไทย และออกเสียงให้ดังพอที่พนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมอยู่ ณ ที่นั้นได้ยิน จะพูดภาษาอื่นได้ต่อเมื่อ

ได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ ในกรณีเรือนจำจัดให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังโดยการพูดคุยผ่านเครื่องมือสื่อสาร ผู้ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อจะต้องยินยอมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ฟังการสนทนา บันทึกเสียง และตัดการสื่อสาร หากเห็นว่า ข้อความที่สนทนาเป็นไปโดยไม่เหมาะสม

ข้อ 14 ผู้ที่มาขอเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง หากมีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดต่อไปนี้จะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าเยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง

- (1) มีอาการมีนเมาหรือเมาสุรา น่าจะก่อความเดือดร้อนรำคาญหรือความไม่เรียบร้อย
- (2) มีเหตุอันควรเชื่อว่า ถ้าอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขังได้ จะก่อการร้ายหรือกระทำความผิดกฎหมายขึ้น
- (3) แต่งกายผิดปกตินิยมในท้องถิ่น หรือไม่สุภาพ หรือสกปรกอย่างร้ายแรง
- (4) ไม่มีกิจเกี่ยวข้อง หรือรู้จักเป็นญาติมิตรกับผู้ต้องขัง
- (5) มีกิริยาจาไม่สุภาพ
- (6) ไม่เป็นโรคติดต่ออย่างร้ายแรง

ข้อ 15 ผู้ไม่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง หรือผู้ที่ได้รับอนุญาตให้เยี่ยมหรือติดต่อกับผู้ต้องขัง และกระทำความผิดข้อบังคับนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่มีอำนาจเชิญให้ออกไปจากบริเวณเรือนจำได้ หากขัดขืนพนักงานเจ้าหน้าที่มีอำนาจใช้กำลังพอสมควรที่จะให้ออกไปพ้นจากเรือนจำได้ (กรมราชทัณฑ์)

2. ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเยี่ยมญาติของเรือนจำจังหวัดมหาสารคาม

เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม ได้เปิดให้บริการเยี่ยมญาติได้ ในวันจันทร์-ศุกร์ โดยแยกเป็นรอบ ดังนี้

2.1 รอบเช้า เปิดให้เยี่ยมผู้ต้องขังชาย เวลา 09.00-11.00 น. และให้เยี่ยมผู้ต้องขังหญิง เวลา 11.00-12.00 น.

2.2 รอบบ่าย เปิดให้เยี่ยมผู้ต้องขังหญิง เวลา 13.00-14.00 และเปิดให้เยี่ยมผู้ต้องขังชาย เวลา 14.00 - 15.00 น.

ส่วนวันหยุดราชการและวันหยุดนักขัตฤกษ์ ไม่เปิดให้เยี่ยมและในการเยี่ยมชมกำหนดให้แต่ละคนจะเยี่ยมได้วันละ 1 รอบเท่านั้น (เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม)

บริบททั่วไปของเรือนจำจังหวัดมหาสารคาม

เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2475 ตั้งอยู่ที่ 739 ถนนนพมาศคำรัส ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคามซึ่งตั้งอยู่ในใจกลางเมือง

เมื่อปี พ.ศ. 2530 ได้ย้ายมาตั้งอยู่เลขที่ 79 หมู่ที่ 14 ถนนแจ้งสนิท (สายมหาสารคาม - ร้อยเอ็ด) ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เริ่มเปิดดำเนินการวันที่ 10 ตุลาคม 2530

1. วิสัยทัศน์

เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม จะเป็นองค์กรชั้นนำในการควบคุมแก้ไข พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคืนคนดีสู่สังคม

2. อำนาจหน้าที่

- 2.1 ควบคุมผู้ต้องขังที่เป็นคนฝากขัง ผู้ต้องขังระหว่างการพิจารณา ระหว่างอุทธรณ์ฎีกา และนักโทษเด็ดขาด
- 2.2 อำนาจการควบคุม กำหนดโทษไม่เกิน 20 ปี
- 2.3 ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง
- 2.4 จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
- 2.5 จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ
- 2.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. พันธกิจ

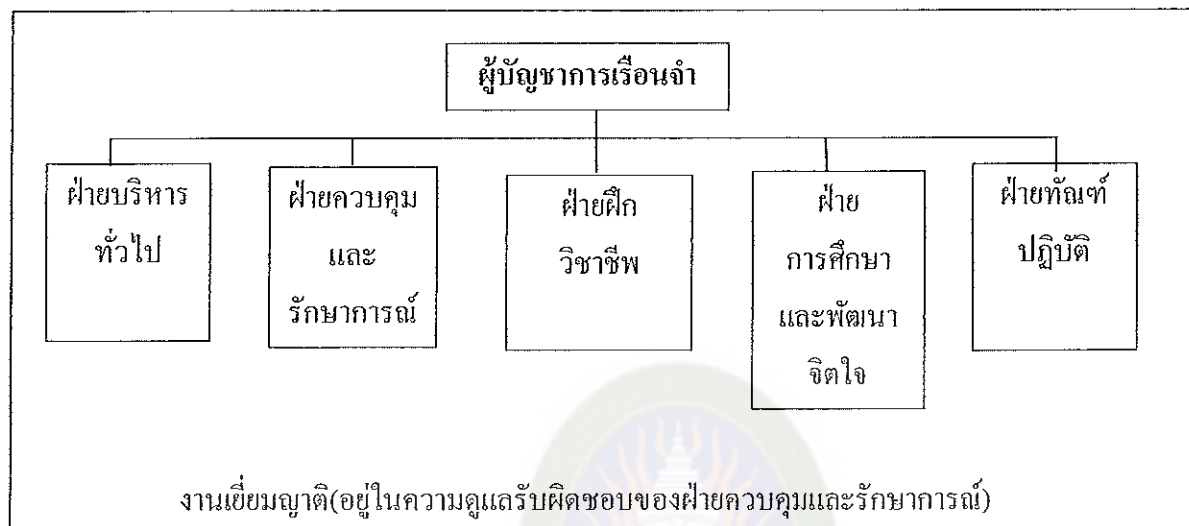
- 3.1 ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
- 3.2 บำบัดฟื้นฟู และแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

4. คติพจน์

“ควบคุมด้วยใจ แก้ไขด้วยเมตตา มุ่งพัฒนาสู่สากล”

5. การบริหาร

เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม แบ่งการบริหารงานออกเป็น 5 ฝ่าย ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการบริหารของเรือนจำจังหวัดมหาสารคาม

6. ลักษณะทางกายภาพ

6.1 ขนาดพื้นที่เรือนจำทั้งหมด 53 ไร่ 1 งาน แบ่งเป็นพื้นที่ภายใน 11 ไร่ 2 งาน 29 ตารางวา พื้นที่ภายนอก 41 ไร่ 2 งาน 72 ตารางวา ซึ่งมีสิ่งปลูกสร้างประกอบด้วย บ้านพักข้าราชการ จำนวน 29 หลัง 4 ครอบครั้ว

6.2 ระบบความมั่นคงของเรือนจำ มีกำแพงคอนกรีตเสริมเหล็กสูง 6 เมตร ภายในแบ่งออกเป็น 7 แดน แต่ละแดนมีรั้วลวดหนามล้อมรอบบริเวณแนวสันกำแพงติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและมีขดลวดหนามหีบเพลง ความมั่นคงระดับปานกลาง

6.3 ความจุมาตรฐานเรือนจำ ความจุปกติ 1,140 คน แบ่งเป็น ผู้ต้องขังชาย 906 คน ผู้ต้องขัง หญิง 234 คน(ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2555)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

วุฒิศักดิ์ สิงหนะโช (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อประสิทธิภาพในการให้บริการของสำนักทะเบียนอำเภอผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจของประชาชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนระดับความพึงพอใจของประชาชนจำแนกเป็นรายชื่อทั้งด้านสภาพภูมิทัศน์และด้านการให้บริการอยู่ในระดับต่ำ

พิรุณ หน่อแก้ว (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ต้องขัง ต่อการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการในเรือนจำกรณีศึกษาเรือนจำกลางลำปาง พบว่าด้านจัดสภาพแวดล้อม เพศ อายุ ระดับการศึกษาอาชีพก่อนต้องโทษ ฐานะความเป็นอยู่ และประวัติการต้องโทษต่างกันมีความพึงพอใจต่อการจัด สภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ส่วนรายได้ก่อนต้องโทษภูมิฐานะเดิมก่อนต้องโทษ ฐานความคิด ระยะเวลากำหนดโทษ และระยะเวลาต้องโทษต่างกันมีความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการจัดสวัสดิการ พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพก่อนต้องโทษ รายได้ก่อนต้องโทษภูมิฐานะเดิมก่อนต้องโทษ ประวัติการต้องโทษ ฐานความคิด ระยะเวลากำหนดโทษและระยะเวลาต้องโทษต่างกันมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการแตกต่างกัน

ที คุณา (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ต้องขังต่อการจัดสภาพแวดล้อมในเรือนจำกลางเชียงใหม่ พบว่าผู้ต้องขังที่มีระยะเวลาต้องโทษแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กฤษฎา เชนชนะ (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจ ของผู้ต้องขังวัยหนุ่มต่อการจัดสวัสดิการผู้ต้องขังศึกษาเฉพาะกรณีผู้ต้องขังทัณฑสถาน วัยหนุ่มกลาง พบว่าผู้ต้องขังวัยหนุ่มมีความพึงพอใจในสวัสดิการเรื่องการเปิด โอกาสให้ได้รับการศึกษาระดับที่สูงขึ้น ในระดับมากที่สุดอันเนื่องมาจากกรมราชทัณฑ์มีนโยบายเน้นหนัก ในการให้การศึกษาแก่ผู้ต้องขังวัยหนุ่มส่วนสวัสดิการด้านปัจจัย 4 ผู้ต้องขังวัยหนุ่มให้ความ พึงพอใจระดับปานกลางและสวัสดิการด้านการกีฬาและนันทนาการให้ความพึงพอใจระดับน้อยสุดเนื่องจากข้อจำกัดของสถานที่

นิมิต บุตรทิพย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการของผู้ต้องขังเรือนจำอำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา พบว่าผู้ต้องขังมีความต้องการมากในเรื่องการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาแบบชั้นเรียน มีปัญหาในเรื่องขาดแคลนครูผู้สอนและต้องการ

ให้มีการเรียนการสอนครั้งวัน อีกครั้งวันทำงานและต้องการฝึกทักษะอาชีพขณะต้องโทษ ในเรือนจำโดยให้เพิ่มสาขาให้มากขึ้นเนื่องจากเรือนจำยังจัดการฝึกวิชาชีพไม่ตรงกับความต้องการของผู้ต้องขังและควรเป็นอาชีพที่เมื่อพ้นโทษแล้วนำไปประกอบอาชีพได้ทั้งนี้ควรจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้เพียงพอกับผู้เรียนและมีความทันสมัยส่วนห้องสมุดควรจัดหาหนังสือให้มีหลากหลายประเภท เช่น หนังสือพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับกฎหมาย แนะนำอาชีพ ควรเพิ่มเวลาทำการห้องสมุดให้มากขึ้น โดยเฉพาะเพิ่มเวลาทำการในวันหยุดราชการ

ราชิน โนรี (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การจัดการศึกษาวิชาชีพผู้ต้องขัง

ในเรือนจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าพนักงานต่อการจัดการศึกษาวิชาชีพผู้ต้องขังในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านหลักสูตร และกระบวนการการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ด้านครูผู้สอนและด้านผู้ต้องขังอยู่ในระดับปานกลาง ด้านเครื่องมืออุปกรณ์การฝึกและงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารเรือนจำกลางกับเรือนจำจังหวัด ไม่แตกต่างกันเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าพนักงานเรือนจำกลางเรือนจำจังหวัดไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ได้สรุปว่าเรือนจำกลางมีความพร้อมในเครื่องมือ วัสดุฝึก อุปกรณ์ในการใช้ฝึกปฏิบัติมากกว่าเรือนจำจังหวัด

วินัย ไพรทอง (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ต้องขังต่อการจัดการศึกษาวิชาชีพในทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง ผลการวิจัยพบว่าผู้ต้องขัง มีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาวิชาชีพโดยรวมในด้านการการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านการเรียนการสอนและด้านวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านหลักสูตร อยู่ในระดับมาก

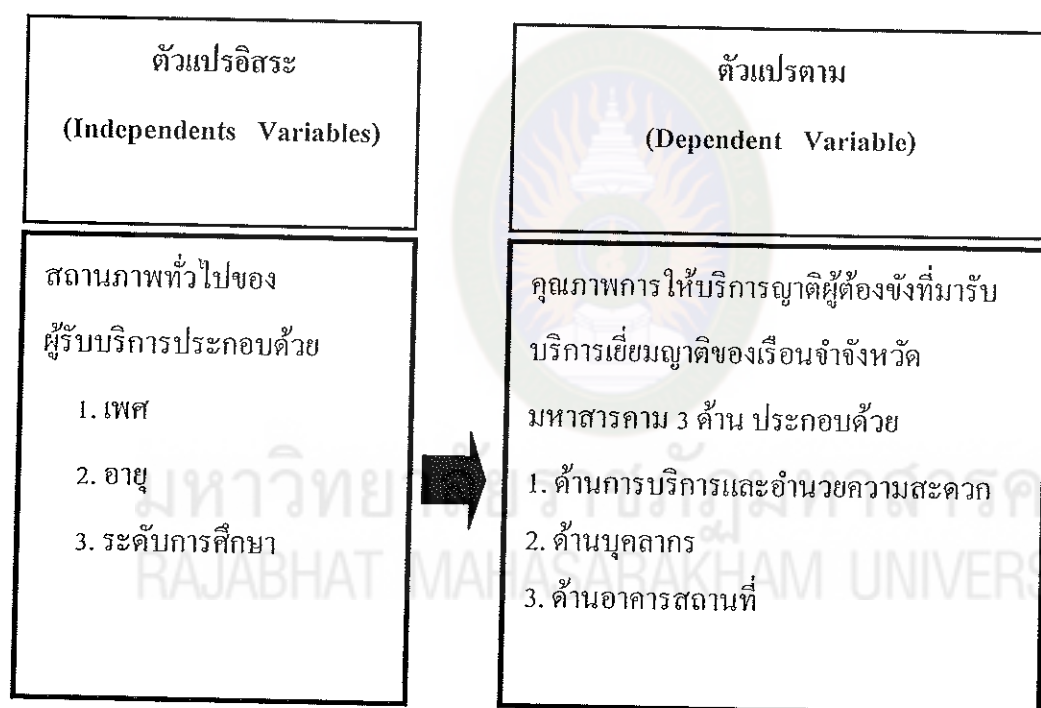
ประมวล นาคสมบูรณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพบริการการเยี่ยมญาติของเรือนจำกลางฉะเชิงเทรา เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคในการให้บริการของเจ้าหน้าที่และการรับบริการของญาติผู้ต้องขังในการเยี่ยมญาติของเรือนจำกลางฉะเชิงเทราเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการการเยี่ยมญาติของเรือนจำกลางฉะเชิงเทราให้เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ผลการวิจัยพบว่าหลังการทดลองการ ใ้ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการการเยี่ยมญาติทำให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการสูงขึ้นเพราะได้รับการบริการที่เป็นระบบและมีความรวดเร็ว

ราชนนท์ มูลมาก(2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของญาติผู้ต้องขังต่อการให้บริการการเยี่ยมญาติของเรือนจำกลางเขabinจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจต่อการให้บริการการเยี่ยมญาติของเรือนจำกลางเขabinจังหวัดราชบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านเจ้าหน้าที่และบุคลากร และด้านกระบวนการ และขั้นตอนการให้บริการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของวุฒิสักดิ์ สิงหนเดโช (2538); ชูเกียรติวรณ บัวอินทร์ (2551); ประมวล นาคสมบุรณ์ (2550); ราชนนท์ มูลมาก (2554) และอีกหลาย ๆ ท่าน เนื่องจากมีกรอบแนวคิดครอบคลุมทุกประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิจัย จึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย