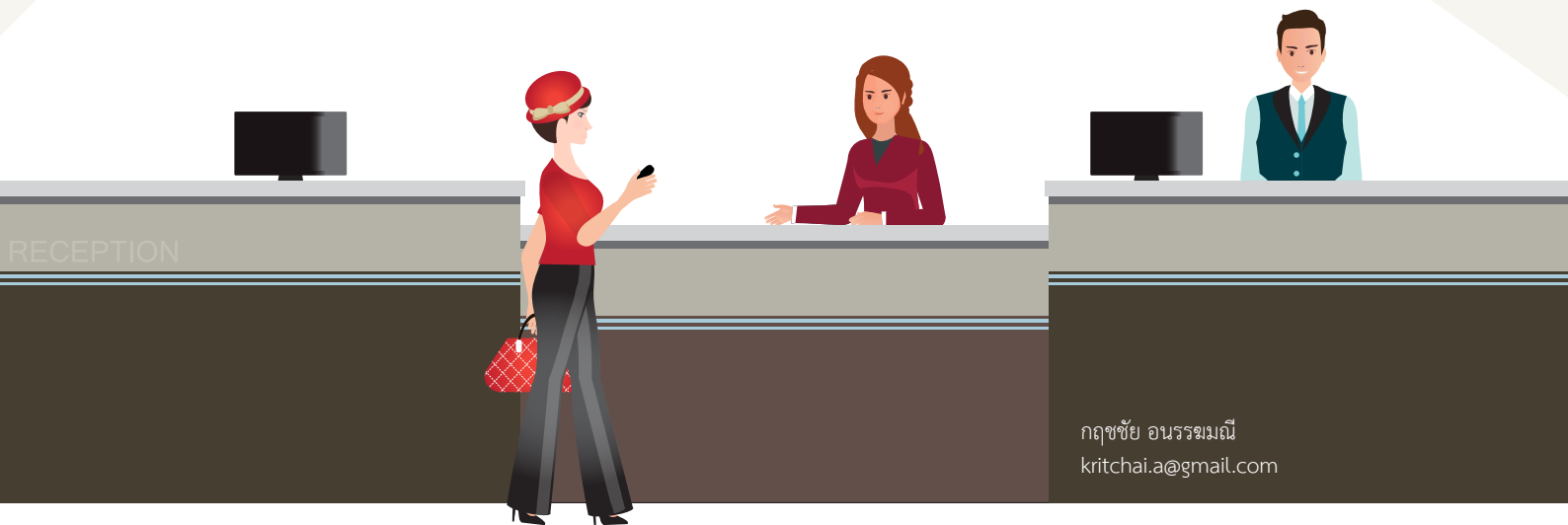




การปรับปรุง
PRODUCTIVITY
and **QUALITY**

ความท้าทายภาคบริการไทย



กฤชชัย อนรรฆมณี
kritchai.a@gmail.com

เวลาพูดถึงผลผลิตภาพ (Productivity) และ คุณภาพ (Quality) แล้ว คิดถึงความจำเป็นต่องานบริการ บ้างหรือเปล่าครับ ผมคิดว่ายังคงมีผู้อ่านหลายๆ ท่านนึกภาพของโรงงาน หรือ กระบวนการผลิตกันมากกว่า ไม่ได้นึกถึงภาคบริการเท่าไร

ในยุคอดีตก็มักจะเป็นเช่นนั้น เวลาพูดถึง Output หรือผลผลิต ในมุมมองของ Productivity ก็มักจะคิดถึงสิ่งที่เป็นกายภาพ เท่านั้น ในภาคบริการไม่ได้มีผลิตภัณฑ์ จับต้องได้และธุรกิจบริการในอดีตก็ไม่ได้ใหญ่โตอย่างในทุกวันนี้

ในโลกปัจจุบัน ภาคบริการคือส่วนสำคัญ ต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จากข้อมูล ธนาคารโลก (World Bank) พบว่าในประเทศ ที่พัฒนาแล้ว แรงขับเคลื่อนหลักของระบบ เศรษฐกิจอยู่ที่ภาคบริการ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ มีสัดส่วนของภาคบริการ สูงถึง 70-80% ของ GDP

โครงสร้าง

G
D
P

ของไทย

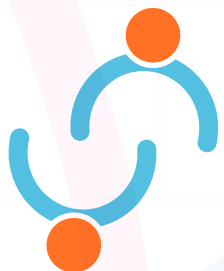
มาจาก “ภาคบริการ” 50% ด้วยจำนวนสัดส่วนแรงงานประมาณ 40% ในขณะที่ “ภาคอุตสาหกรรม” มีสัดส่วนการจ้างงานน้อยกว่ามากคือ 15% แต่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ถึง 35% ดังนั้น ความสามารถในการสร้างรายได้ต่อจำนวนแรงงาน หรือเรียกได้ว่า “ผลิตภาพแรงงาน” (Labor Productivity) ของภาคอุตสาหกรรม มีสูงกว่าภาคบริการมาก ความเข้าใจตลาดเคลื่อนที่มักได้ยินเสมอ คือ งานบริการไม่ใช่งานที่ทำซ้ำๆกัน บนสายพานการผลิต ดังนั้นมาตรฐานงานทำได้ยาก หรือเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยกรอบความคิดดังกล่าว ทำให้เชื่อมโยงต่อมาเป็น การขาดความตระหนัก ในการพัฒนา Productivity และ Quality อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ลองยกตัวอย่างถึง การเปิดบัญชีที่ธนาคาร เราสามารถเขียนมาตรฐานการทำงานได้ ด้วยแนวคิดที่ไม่ต่างไปจาก มาตรฐานกระบวนการการผลิตในโรงงานเลยนะครับ ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไร แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มขึ้นมาคือ การปฏิสัมพันธ์ของพนักงานกับลูกค้าอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจ

ในภาคการผลิต ได้มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภาพ และ คุณภาพ มาเป็นเวลายาวนาน ในปัจจุบันจึงนับเป็น ความท้าทายและโอกาสของภาคบริการไทย ที่จะเรียนรู้เครื่องมือการปรับปรุงพัฒนาต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ได้ประสิทธิผลครับ มีแนวคิดที่พูดถึงการพัฒนาบริการ โดยกล่าวว่า ปัจจัยเพื่อความเป็นเลิศของการบริการนั้น สามารถสรุปสั้นๆ ง่ายๆ ได้แค่ 2 องค์ประกอบ คือ



Service
Experience
Design



Organizational
Culture
Building

Service Experience Design

1

คือ การพิจารณา วางแผน และ ออกแบบ ประสบการณ์ทั้งหมดของลูกค้า ที่มีต่อบริการของเราว่า มีอะไรบ้าง และต้องมีกระบวนการสนับสนุนภายในองค์กรอะไรบ้าง ขั้นตอนทั้งหมดนี้ สามารถเขียนออกมาเป็นภาพ แผนภูมิขั้นตอน แสดงความสัมพันธ์ก่อนหลัง และผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ ท่านั้นสนใจลองค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม ได้จากคำว่า Service Blueprint ครับ

ยกตัวอย่างธุรกิจโรงแรม ประสบการณ์ลูกค้า มีตั้งแต่การรับรู้ ค้นหาข้อมูล จองห้องพัก เดินทาง ลงทะเบียนเข้าพัก เข้าใช้ห้องพัก ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่มี ทานอาหาร จนกระทั่ง คืนกุญแจออกจากโรงแรม

กระบวนการสนับสนุนอื่นๆ เป็นขั้นตอนงาน ที่ไม่ได้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง เช่น การทำความสะอาดห้องพัก งานซักรีด การจัดการห้องครัว เป็นต้น กระบวนการทั้งหมดนี้ ต้องได้รับการพิจารณา ออกแบบอย่างเหมาะสม Productivity จะมองในมุมมองว่า ทำอย่างไรจึงจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าที่สุด ในเวลาที่สั้นที่สุด ในด้าน Quality มองในมุมผลลัพธ์ของงานที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด รวมถึงระบบจัดการที่มีคุณภาพ ตามความพึงพอใจของลูกค้า ในยุคประเทศไทยหมายเลข 4 กระบวนการขั้นตอนเหล่านี้ สามารถพิจารณาถึงโอกาส ความคุ้มค่า และความเหมาะสม ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้อีกด้วย หลังจากมีระบบงานที่ดี ตามปัจจัยแรกแล้ว

2

Organizational Culture Building

คือการสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่เหมาะสม ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ทั้งที่เป็นผู้ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง และ พนักงานผู้อยู่เบื้องหลัง องค์กรอาจใช้คำที่แตกต่างหลากหลายออกไป นอกเหนือจากวัฒนธรรม เช่น *ค่านิยม (Value) วิถี (Way) ปรัชญา อุดมการณ์ (Philosophy)* แต่ไม่ว่าจะเป็นคำใด เป้าหมายเดียวกัน คือการปลูกฝังสิ่งที่เป็น หลักการ กรอบแนวคิด วิธีปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามกรอบทิศทางดังกล่าวนี้ แม้ว่าแต่ละองค์กรในปัจจุบัน มีการกำหนดวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่มีักจะเป็นจุดร่วมที่เหมือนกันเสมอคือ การใส่ใจ ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) เราจะสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้อย่างไร? เป็นคำถามที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร องค์กรครับ

เราเคยได้ยินอยู่แล้วนะครับว่า

“
หัวไม่สาย
หางไม่กระดิก
”

ดังนั้นแทนที่จะเป็นเพียงลมปาก

ผู้บริหารต้องแสดงออก

ถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า

ให้พนักงานได้เห็น เรื่องนี้ฝรั่งพูดว่า

**ACTIONS SPEAK
LOUDER THAN
WORDS**

ผู้บริหารต้องสร้างกลไกเพื่อรับรู้ **ความพึงพอใจของลูกค้าในบริการที่ได้รับ** ผู้บริหารที่รอแต่รายงาน ตามสำนวนเปรียบเทียบกับ “หอคอยงาช้าง” ไม่เคยมาสัมผัสกับพื้นที่หน้างาน ที่ให้บริการลูกค้าโดยตรงเลย การแสดงออกแบบนี้ จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับลูกค้าขึ้นมาได้ครับ สำหรับพนักงาน องค์กรต้องสร้างคุณภาพภูมิใจในงานที่ทำอยู่ว่า งานที่ทุกคนทำอยู่มีคุณค่า **คุณภาพงานบริการนั้นต้องมาจากใจ**

ลองยกตัวอย่างพนักงานขายตั๋วรถไฟให้กับนักท่องเที่ยว **องค์กรต้อง สร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานขายตั๋วทุกคนว่า ลูกค้าคือแขก** ที่เดินทางไกล ข้ามน้ำข้ามทะเล มาเยือนประเทศเรา ทุกๆ คนมีความสำคัญ ในการให้บริการต้อนรับขับสู้ให้ดี จะมีส่วนช่วยทำให้นักท่องเที่ยวประทับใจประทับใจ ไปบอกต่อชวนครอบครัว เพื่อนฝูง มาเที่ยวอีก ปัจจุบันทั้งสอง คือ “**ประสบการณ์ลูกค้า**” และ “**วัฒนธรรมองค์กร**” คือ สิ่งที่ต้องไปควบคู่กัน ปัจจุบันแรกคือมาตรฐานการทำงานว่า พนักงานต้องมีการทักทายกับลูกค้าพร้อมกบรอยยิ้ม มีมาตรฐานคำพูดที่ต้องใช้คุยกับลูกค้า จนกระทั่งลูกค้าใช้บริการเสร็จเรียบร้อย วัฒนธรรมองค์กร จะส่งเสริมให้พนักงานรักในงานบริการ สนับสนุนให้การปฏิบัติต่อลูกค้าตามมาตรฐานนั้น เป็นไปตามธรรมชาติ ด้วยความรู้สึกรักจากจิตใจภายในแห่งการให้บริการ และ ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ ด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

ยังมีเครื่องมือเพื่อการปรับปรุง Productivity และ Quality อีกมากครับ ที่ภาคบริการไทยสามารถเรียนรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาสู่การบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ซึ่งเป็นความท้าทายและภารกิจสำคัญของประเทศครับ

