

วิจารณ์หนังสือ

มาตรฐานสากล ISO 9004-2, 1991

สุนทรี อรรถยิวธร*

วท.ม. (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

(ผู้วิจารณ์)

บทนำ

คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ทั่วโลกให้ความสนใจมากขึ้น ISO 9004 ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการสนองตอบการรับทราบนี้ และต้องการช่วยเหลือองค์กรและบริษัทให้จัดการกิจกรรมการบริการที่มีการมุ่งไปสู่คุณภาพในลักษณะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของ ISO 9004 นี้ สร้างขึ้นบนหลักการจัดการคุณภาพที่ให้ไว้ในชุด ISO 9000 ถึง ISO 9004 ซึ่งให้สำนึกไว้ว่าความผิดพลาดในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของคุณภาพจะส่งผลต่อเนื่องให้กลายเป็นปรปักษ์กับลูกค้า ตัวองค์กร และสังคมด้วย และยังให้สำนึกต่อไปด้วยว่า เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่าความผิดพลาดต่าง ๆ นั้นได้มีการป้องกันเอาไว้แล้ว

ในการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการใช้ระบบในการจัดการคุณภาพที่มุ่งไปที่ความเข้าใจและการให้บริการสมกับความ

ต้องการของลูกค้า ความสำเร็จของคุณภาพจำเป็นจะต้องใช้หลักพันธะสัญญาเพื่อคุณภาพในทุกระดับชั้นขององค์กร และมีการทบทวนปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพนี้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ปฏิกิริยาตอบรับจากลูกค้าที่ได้รับบริการนั้นเป็นพื้นฐาน

ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพในการบริการ ทำให้เกิดโอกาสอย่างมีนัยสำคัญในการ

- ได้ปรับปรุงการบริหาร การบริการ และการให้ลูกค้าพึงพอใจ
 - ได้ปรับปรุงผลผลิตงาน ประสิทธิภาพ และได้ลดค่าใช้จ่าย
 - ได้ปรับปรุงส่วนแบ่งตลาด
- การที่จะบรรลุถึงคุณประโยชน์เหล่านี้ ระบบคุณภาพเพื่อการบริการควรให้รับกันกับเรื่องของคนที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดในการบริการ โดย
- จัดการกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องในการบริการ

* นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล

- ถือว่าเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญต่อคุณภาพการบริการ
- สำเนียงถึงความสำคัญของความรู้สึกรับรู้ของลูกค้าต่อภาพพจน์ ธรรมเนียม และการบริหารขององค์กร
- การพัฒนาความชำนาญและความสามารถของบุคลากร และ
- การจูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงคุณภาพและให้สมกับความคาดหวังของลูกค้า

แนวทางสำหรับงานบริการ

1. ขอบเขต

ส่วนของ ISO 9004 นี้ ให้แนวทางสำหรับการจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติระบบคุณภาพในองค์กร ใช้พื้นฐานจากหลักการทั่วไปในการจัดการคุณภาพภายในที่บรรยายไว้ใน ISO 9004: 1987 และได้จัดทำเป็นภาพรวมระบบคุณภาพโดยเฉพาะของงานบริการ

ส่วนของ ISO 9004 นี้ สามารถใช้ในเรือ่การพัฒนาาระบบคุณภาพเพื่อเสนอการบริการใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงการบริการ ทั้งยังสามารถใช้ได้โดยตรงกับงานบริการที่กำลังดำเนินการระบบคุณภาพอยู่ด้วย ระบบคุณภาพนั้นรวมเอากระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องจัดทำเพื่อประสิทธิภาพในงานบริการ ตั้งแต่งานการตลาดจนถึงการนำส่ง และรวมทั้งการวิเคราะห์การบริการที่จะจัดให้ลูกค้าทั้งหลายด้วย

แนวคิดและหลักการอีกทั้งส่วนประกอบของระบบคุณภาพได้บรรยายไว้เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับงานบริการทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็งานบริการอย่าง

เดียว หรืองานบริการที่ต้องร่วมกับโรงงานผลิตและจัดส่งสินค้า และแสดงให้เห็นขอบเขตการลำดับประเภทตั้งแต่สภาพงานบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสินค้าถึงสภาพที่สินค้าแทบไม่มีส่วนเลย รูปที่ 1 แสดงแนวคิดนี้กับงานบริการ 3 แบบ

หมายเหตุ 1: อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานให้บริการ ยกตัวอย่างเช่น เครื่องขายของ หรือเครื่องเบิกเงินอัตโนมัติ

แนวคิดและหลักการในส่วนของ ISO 9004 นี้ ใช้ได้กับทั้งองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าองค์กรบริการขนาดเล็ก ๆ ไม่มีและไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างซับซ้อนเหมือนกับองค์กรขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ใช้หลักการเดียวกัน ความแตกต่างคือมีเพียงหน่วยเดียวง่าย ๆ เท่านั้น

แรกเริ่มทีเดียว ลูกค้าจะเป็นผู้ที่ได้รับบริการ และเป็นบุคคลภายนอกองค์กร แต่บ่อยครั้งที่ลูกค้าก็อาจเป็นบุคคลในองค์กรเดียวกันนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งลูกค้าอาจเป็นผู้ร่วมในกระบวนการงานในช่วงรับงานต่อ ๆ กันมานั่นเอง ถึงแม้ว่า ISO 9004 จะเขียนถึงลูกค้าภายนอก แต่ก็สามารถนำมาใช้กับลูกค้าภายในองค์กรเพื่อให้ได้ผลตามกำหนดคุณภาพได้สำเร็จเหมือนกัน

การเลือกส่วนประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการขยายการใช้งานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นที่ต้องการของตลาด ทางเลือกขององค์กรเอง ธรรมชาติของการบริการนั้น กระบวนการบริการ และความต้องการของลูกค้า



รูปที่ 1 การลำดับประเภทของการมีสินค้ำร่วมด้วยในการบริการ

2. แบบอย่างอ้างอิง

มาตรฐานต่อไปนี้มีข้อกำหนดซึ่งอ้างอิงโดยตลอด ประกอบกันเข้าเป็นข้อกำหนดในส่วนของ ISO 9004 นี้ ในขณะที่จัดพิมพ์อยู่นี้ ก็ถึงกำหนดต้องจัดพิมพ์มาตรฐานใหม่อีกแล้ว มาตรฐานทั้งหมดจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข คณะทำงานตกลงกันว่าให้ถือเอาส่วนของ ISO 9004 นี้ไปตรวจสอบดูความเป็นไปได้ที่จะใช้กับมาตรฐานฉบับล่าสุดที่อ้างอิงตามข้างล่างนี้ สมาชิกของ IEC และ ISO ยังคงสถานะการขึ้นทะเบียนตามกำหนดในมาตรฐานระหว่างประเทศ

ISO 8402: 1986. คุณภาพ-คำศัพท์

ISO 9000: 1987. การบริหารจัดการคุณภาพ และมาตรฐานการประกันคุณภาพ-คำแนะนำแนวทางสำหรับการเลือกใช้

ISO 9004: 1987. การบริหารจัดการคุณภาพ และส่วนประกอบของระบบคุณภาพ-คำแนะนำแนวทาง

3. คำจำกัดความ

สำหรับมาตรฐานสากลนี้ ใช้คำจำกัดความตาม ISO 8402 ร่วมกับคำจำกัดความที่จะใช้ดังต่อไปนี้

หมายเหตุ 2: คำว่า "องค์กรบริการ" ใช้แทนคำว่า "ผู้ส่งมอบ" ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 3: เพื่อให้คำแนะนำแนวทางชัดเจน คำจำกัดความบางคำที่ปรากฏ (โดยไม่มีหมายเหตุ) จะมีการใช้โดยมีแหล่งที่มาในวงเล็บ

3.1 องค์กร: บริษัท บรรษัท หน่วยงาน รัฐบาลหรือส่วนราชการ หรือสมาคม หรือส่วนใด ไม่ว่าจะรวมเป็นรูปบริษัทหรือไม่ก็ตาม จะเป็นสาธารณะหรือส่วนตัว ที่มีหน้าที่การงานและการบริหารที่เป็นของตนเอง

3.2 ผู้ส่งมอบ: องค์กรที่จัดหาสินค้าหรือบริการให้ลูกค้า

หมายเหตุ 4: ผู้ส่งมอบบางทีหมายถึง "บุคคลแรกในธุรกิจ"

3.3 ผู้รับเหมาช่วง: ผู้ส่งมอบให้กับองค์กรบริการในรูปแบบสัญญาว่าจ้าง

3.4 ลูกค้า: ผู้รับสินค้าหรือผู้รับบริการ

หมายเหตุ 5: ลูกค้า อาจหมายถึง คนสุดท้ายทั้งที่เป็นผู้บริโภค ผู้ใช้ ผู้ได้ประโยชน์หรือผู้สั่งซื้อ

หมายเหตุ 6: ลูกค้า บางทีหมายถึง "บุคคลที่สองในธุรกิจ"

หมายเหตุ 7: ลูกค้า อาจหมายถึงหน่วยงานในองค์กรบริการนั่นเอง

3.5 การบริการ: ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการติดต่อประสานงานกันระหว่างผู้ส่งมอบและลูกค้า และจากการปฏิบัติงานภายในของผู้ส่งมอบเพื่อให้ได้ตามที่ลูกค้าประสงค์

หมายเหตุ 8: ผู้ส่งมอบหรือลูกค้า อาจมีตัวแทนในการติดต่อประสานงานกัน โดยบุคคลหรือใช้อุปกรณ์ก็ได้

หมายเหตุ 9: กิจกรรมของลูกค้าในการติดต่อประสานงานกับผู้ส่งมอบนั้น อาจเป็นสิ่งสำคัญต่อการส่งมอบบริการ

หมายเหตุ 10: การจัดส่งหรือการใช้สินค้าที่จับต้องไม่ได้ อาจเกิดในรูปแบบบริการส่งของ

หมายเหตุ 11: การบริการอาจเชื่อมโยงกับโรงงานและการป้อนสินค้าที่จับต้องได้

3.6 บริการจัดส่ง: กิจกรรมทั้งหลายของผู้ส่งมอบที่จำเป็นต่อการให้บริการ

3.7 คุณภาพ: คุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของสินค้าหรือบริการที่สามารถให้ประโยชน์ที่เป็นไปตามที่กำหนดหรือโดยนัยที่ประสงค์

3.8 นโยบายคุณภาพ: ความมุ่งหมายในคุณภาพทั้งหมดและมีทิศทางขององค์กรที่มุ่งมั่นต่อคุณภาพ ซึ่งแสดงออกอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารสูงสุด

3.9 การบริหารจัดการคุณภาพ: ภาระหน้าที่การบริหารจัดการทุกอย่างที่วางกำหนดและทำให้นโยบายคุณภาพเป็นผล

3.10 ระบบคุณภาพ: โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการ และปัจจัยในการดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพให้เป็นผล

4. ลักษณะของการบริการ

4.1 ลักษณะการบริการและลักษณะการส่งมอบบริการ

ข้อกำหนดต่าง ๆ ของงานบริการจะต้องแจ้งให้ชัดเจนในรูปลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นได้และเป็นสิ่งที่ลูกค้าประเมินได้

กระบวนการส่งมอบบริการก็ต้องมีการแจ้งให้ชัดเจนในรูปลักษณะที่ลูกค้าอาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้ แต่จะเป็นผลโดยตรงกับงานบริการ

ลักษณะทั้งสองแบบขององค์กรบริการต้องสามารถประเมินผลได้ โดยเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

ลักษณะการบริการหรือการส่งมอบบริการอาจเป็นในรูปเชิงปริมาณ (วัดผลได้) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (เปรียบเทียบได้) ขึ้นอยู่กับว่าจะประเมินผลอย่างไร และการประเมินผลนั้นทำโดยองค์กรบริการหรือโดยลูกค้า

หมายเหตุ 12: ลักษณะคุณภาพหลายอย่างที่ลูกค้าประเมินผลนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรบริการสามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้ ยกตัวอย่างลักษณะที่อาจจะระบุในเอกสารข้อกำหนด ประกอบด้วย :

- สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย ความสามารถ จำนวนบุคลากรและปริมาณสิ่งของ
- เวลาที่ใช้ในการรอ เวลาที่ใช้ในการส่งของ และเวลาที่ใช้ในกระบวนการ
- สุขอนามัย ความปลอดภัย ความไว้วางใจ และความมั่นคง
- ความรับผิดชอบ ความยากง่ายในการเข้าถึง ความเอื้อเฟื้อ ความสบาย ความมั่งคั่งในสิ่งแวดล้อม ความแข็งแกร่ง ความเชื่อถือได้ ความแม่นยำ

ความสมบูรณ์แบบ การมีศิลปะ การเชื่อถือได้ และประสิทธิภาพในการสื่อสาร

4.2 ลักษณะการควบคุมการบริการและควบคุมการส่งมอบบริการ

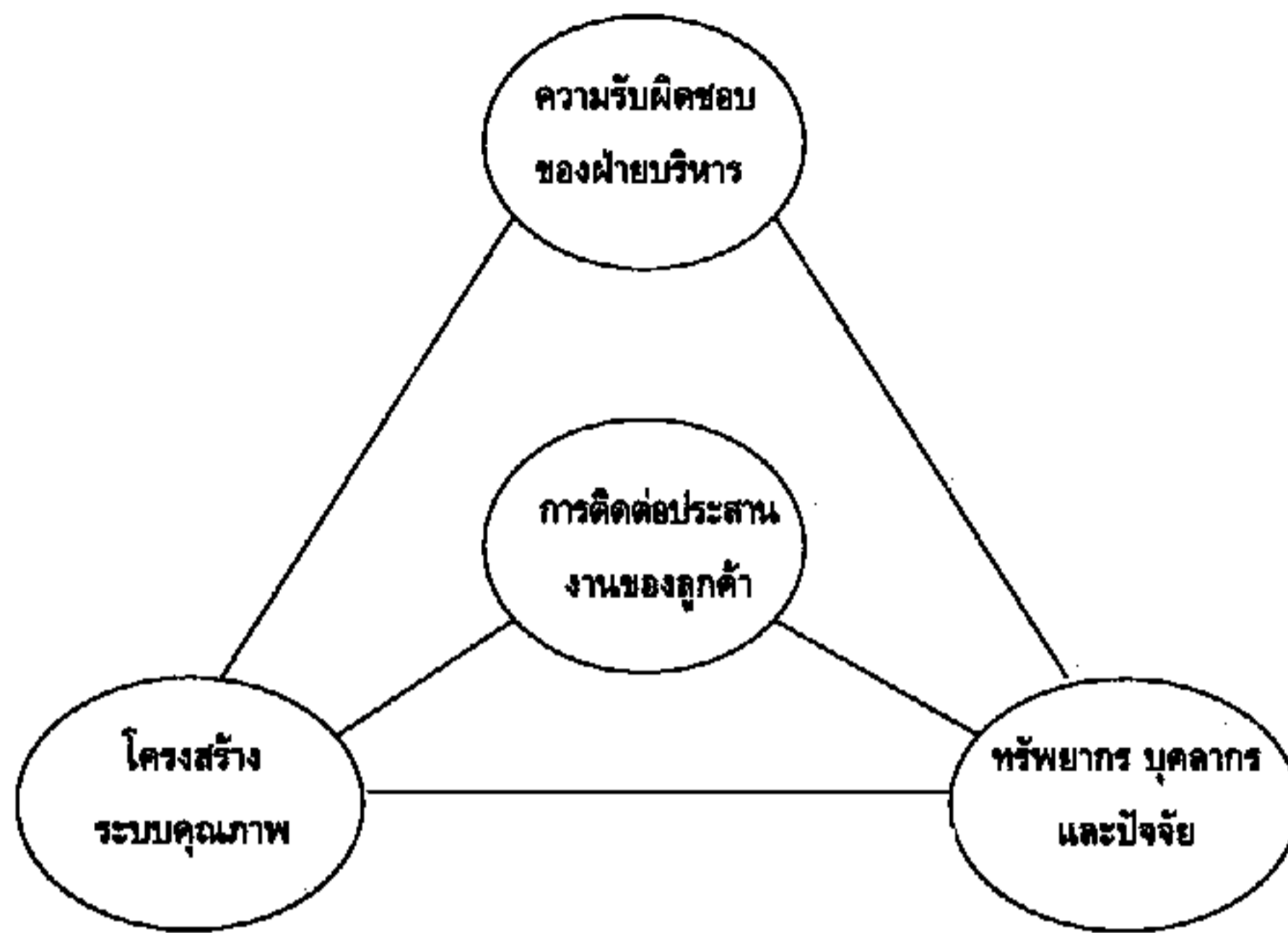
ในหลาย ๆ กรณีส่วนมากลักษณะการควบคุมการบริการและการส่งมอบบริการมักจะเป็นการควบคุมกระบวนการให้บริการ การวัดผลกระบวนการปฏิบัติงานและการควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพตามที่ต้องการ มีความเป็นไปได้ว่าบางครั้งอาจต้องมีการแก้ไขข้อผิดพลาดระหว่างการส่งมอบบริการ ดังนั้นการตรวจสอบขั้นสุดท้ายไม่สามารถอ้างเป็นคุณภาพการบริการในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าได้ เพราะลูกค้าจะประเมินการไม่เป็นไปตามข้อกำหนดใด ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นทันที

กระบวนการส่งมอบบริการ อาจครอบคลุมตั้งแต่การอาศัยเครื่องมืออย่างมาก (เช่น การหมุนโทรศัพท์) จนถึงการอาศัยความสามารถส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก (เช่น ในการบริการด้านกฎหมาย ด้านการแพทย์ หรือด้านที่ปรึกษา) ยิ่งมีการระบุถึงกระบวนการได้ละเอียดว่าต้องใช้เครื่องมือมากหรือต้องมีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเท่าไรก็ยิ่งมีโอกาสที่จะใช้หลักการโครงสร้างและระเบียบการตามระบบคุณภาพมากเท่านั้น

5. หลักการระบบคุณภาพ

5.1 เรื่องที่เป็นหัวใจของระบบคุณภาพ

รูปที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าเป็นจุดรวมของ 3 เรื่องที่เป็นหัวใจของระบบคุณภาพ การรับประกันความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการทำงานที่กลมกลืนกันใน 3 เรื่องนั้น ได้แก่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรด้านบุคลากรและปัจจัยต่าง ๆ และโครงสร้างระบบคุณภาพ



รูปที่ 2 เรื่องที่เป็นหัวใจของระบบคุณภาพ

5.2 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

5.2.1 บททั่วไป

ฝ่ายบริหารรับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายเพื่อคุณภาพของการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบายนี้ขึ้นอยู่กับพันธะสัญญาของฝ่ายบริหารในการพัฒนาและประสิทธิภาพในการดำเนินการของระบบคุณภาพ

5.2.2 นโยบายคุณภาพ

ความรับผิดชอบและพันธะสัญญาต่อระบบคุณภาพสำหรับองค์กรบริการเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงสุด ฝ่ายบริหารควรพัฒนาและมีเอกสารนโยบายคุณภาพที่กล่าวถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- ระดับชั้นการบริการที่จัดหาให้ลูกค้าได้
- ภาพลักษณ์และคุณภาพขององค์กรบริการที่ต้องการให้ลูกค้านึกถึง

- วัตถุประสงค์ของคุณภาพการบริการ
- วิธีนำไปสู่วัตถุประสงค์ของคุณภาพ

เหล่านั้น

- บทบาทของบุคลากรของบริษัทที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพ ฝ่ายบริหารควรมั่นใจได้ว่านโยบายคุณภาพได้มีการประกาศใช้ ได้มีความเข้าใจ ได้มีการใช้ปฏิบัติกัน และได้มีการรักษาให้คงสภาพนั้นไว้ได้

5.2.3 วัตถุประสงค์ของคุณภาพ

นโยบายคุณภาพจะเป็นจริงขึ้นมาได้ ต้องมีการระบุเป้าหมายแรกเริ่มสำหรับวัตถุประสงค์คุณภาพ เป้าหมายแรกเริ่มนี้ควรประกอบด้วย

- ความพึงพอใจของลูกค้าที่สอดคล้องกับมาตรฐานและจริยธรรมของวิชาชีพ
- การปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง
- การให้มีการพิจารณาข้อกำหนดของสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ประสิทธิภาพในการจัดเตรียมให้การบริการ

ฝ่ายบริหารควรแปลงเป้าหมายแรกเริ่มนี้ไปเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพและกิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น

- คำว่า “ความต้องการของลูกค้า” ต้องให้คำจำกัดความหรือระบุให้ชัดเจน พร้อมกับมีวิธีวัดผลคุณภาพอย่างเหมาะสม

- มาตรการป้องกันและควบคุมเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของลูกค้า

- การมีคุณภาพอย่างคุ้มค่าตามที่กำหนดและระดับชั้นการบริการ

- สร้างการเพิ่มพูนในพันธสัญญาต่อคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรบริการ

- ทบทวนข้อกำหนดการบริการและผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ

- การป้องกันผลเสียใด ๆ ที่องค์กรเป็นผู้ก่อให้เกิดแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม

5.2.4 ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่อคุณภาพ

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพ ฝ่ายบริหารควรจัดทำโครงสร้างระบบคุณภาพเพื่อประสิทธิภาพในการควบคุม การประเมินผล และการปรับปรุงคุณภาพการบริการ ตลอดทุกขั้นตอนของข้อกำหนดการบริการ

ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ทั่วไปและโดยเฉพาะเจาะจงของบุคลากรทุกคนที่มีกิจกรรมอันมีผลต่อคุณภาพการบริการ ควรระบุให้ชัดเจน ซึ่งควรรวมถึงการแน่ใจว่าเกิดสัมพันธภาพอย่างแท้จริงระหว่างลูกค้ากับผู้ส่งมอบในขณะติดต่อประสานงานกัน ทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กรเดียวกัน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ควรสอดคล้องกันกับวิธีดำเนินการที่จำเป็นเพื่อการบรรลุถึงคุณภาพการบริการ

ฝ่ายบริหารอาวุโสควรรับผิดชอบต่อการแน่ใจว่าข้อกำหนดของระบบคุณภาพได้พัฒนาแล้ว ควรสงวนสิทธิความรับผิดชอบหรือแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายบริหารให้รับผิดชอบ เพื่อความแน่ใจว่าระบบคุณภาพได้มีการจัดทำ มีการตรวจสอบ มีการวัดผล และทบทวนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขณะที่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยเฉพาะซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยทำให้ได้มาซึ่งคุณภาพนี้ ก็ควรจะต้องเน้นด้วยว่าไม่ใช่เพียงบุคลากรเหล่านี้เท่านั้นที่จะสร้างคุณภาพขึ้นมาได้ นั่นเป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพเท่านั้น ระบบคุณภาพครอบคลุมการทำงานทั้งหมด และต้องมีบุคลากรในองค์กรทั้งหมดเข้าร่วมด้วยโดยพันธสัญญาและร่วมงานกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.2.5 การทบทวนการบริหารจัดการ

ฝ่ายบริหารควรจัดทำกำหนด ตารางเวลาอย่างเป็นรูปแบบ และมีการทบทวนระบบคุณภาพอย่างเป็นอิสระ เพื่อที่จะตัดสินใจได้ว่าการปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่จะทำต่อไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเน้นถึงความจำเป็นและโอกาสในการปรับปรุง การทบทวนควรจะทำโดยสมาชิกฝ่ายบริหารที่มีจำนวนเหมาะสม หรือโดยบุคลากรผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีอิสระ มีการรายงานโดยตรงต่อฝ่ายบริหารอาวุโส

การทบทวนการบริหารจัดการ ควรประกอบด้วยโครงสร้างที่ดีและสรุปรวบรวมเอาผลการประเมินทั้งหลายและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ่งดังต่อไปนี้

- ผลของการวิเคราะห์การปฏิบัติงานบริการนั้นคือข้อมูลประสิทธิผลทั้งหมดและประสิทธิภาพของกระบวนการส่งมอบบริการในการบรรลุตามข้อกำหนดการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

- ผลของการตรวจสอบภายในต่อการปฏิบัติตามระบบคุณภาพและประสิทธิผลของส่วนประกอบทุกอย่างของระบบคุณภาพว่าเป็นไปตามที่กล่าวไว้ในวัตถุประสงค์เพื่อคุณภาพการบริการ

- การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ จากแนวคิดเรื่องคุณภาพจากกลยุทธ์การตลาด และจากเงื่อนไขทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

การสรุปผลและคำแนะนำที่เกิดขึ้นจากผลของการทบทวนและการประเมินผลควรเสนอในรูปแบบเอกสารต่อฝ่ายบริหาร สำหรับเมื่อจำเป็นจะต้องมีการจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

5.3 ทรัพยากรด้านบุคลากรและปัจจัยต่าง ๆ

5.3.1 บททั่วไป

ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติตามระบบคุณภาพและการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพ

5.3.2 บุคลากร

5.3.2.1 การจูงใจ

ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรใด ๆ ก็ตามก็คือ สมาชิกแต่ละคนที่เป็นส่วนของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรบริการ ทั้งนี้พฤติกรรมและการแสดงออกของแต่ละบุคคลมีผลกระทบต่อคุณภาพในการบริการ

เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ การพัฒนา การสื่อสาร และการแสดงออกของบุคลากรฝ่ายบริหารควร

- คัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามระบุไว้ให้ได้

- จัดให้มีสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานที่เกื้อหนุนให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีเลิศและแน่นแฟ้น

- ตระหนักถึงศักยภาพของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการเห็นพ้อง การสร้างสรรค์วิถีทำงาน และการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมากขึ้น

- มั่นใจว่างานที่จะต้องทำและวัตถุประสงค์ที่จะต้องสำเร็จนั้นได้เป็นที่เข้าอกเข้าใจกัน รวมไปถึงการที่สมาชิกทั้งหลายจะเป็นผู้ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพได้อย่างไรบ้าง

- ประจักษ์ว่าบุคลากรทั้งหลายมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริการที่มอบให้ลูกค้า

- ให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมเพิ่มคุณภาพโดยการยกย่องและให้รางวัลต่อความสำเร็จ

- ประเมินตามกำหนดตารางเวลาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจบุคลากรให้มีคุณภาพในการบริการ

- ประกาศใช้แผนความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากร

- จัดทำแผนงานสำหรับการให้บุคลากรเกิดทักษะที่ทันสมัยเสมอ

5.3.2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา

การให้ความรู้ นำมาซึ่งจิตสำนึกของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และความรู้ทำให้เกิดวิธีการที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

ส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

- ฝึกอบรมระดับบริหารเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพและการประเมินผลประสิทธิผลของระบบคุณภาพ

- การฝึกอบรมบุคลากร (ซึ่งไม่ควรจำกัดอยู่แต่เฉพาะคนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบเรื่องคุณภาพเท่านั้น)

- ให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องนโยบายคุณภาพขององค์กรบริการและวัตถุประสงค์รวมทั้งแนวคิดเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กร

- โครงการจิตสำนึกคุณภาพซึ่งอาจรวมถึงการแนะนำและการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรเข้า

ใหม่ และโครงการฟื้นฟูความรู้ตามกำหนดเวลาสำหรับบุคลากรเก่า

- ขั้นตอนสำหรับการกำหนดและสอบทวนว่าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม
- การฝึกอบรมการควบคุมในกระบวนการทำงาน การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ การป่งชี้ปัญหาและวิเคราะห์ การลงมือแก้ไขและการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมและวิธีการสื่อสาร
- ต้องประเมินอย่างระมัดระวังต่อข้อกำหนดบุคลากรให้มีคุณสมบัติอย่างเป็นทางการ และให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนตามความเหมาะสมเท่าที่จำเป็น
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อประเมินความต้องการการพัฒนาและศักยภาพของบุคลากร

5.3.2.3 การสื่อสาร

บุคลากรด้านบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ควรมีความรู้ความชำนาญที่จำเป็นในการสื่อสารมากเพียงพอ ควรมีความสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาเองเพื่อรับมือกับองค์กรภายนอกและเป็นตัวแทนที่จะจัดบริการได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วตามความเหมาะสม

กิจกรรมเป็นกลุ่ม เช่น การอภิปรายปัญหาการปรับปรุงคุณภาพ สามารถเป็นการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างบุคลากรอย่างได้ผล และยังเป็นโอกาสให้มีส่วนสนับสนุนและร่วมมือกันแก้ปัญหาอีกด้วย

ทุกระดับของการบริหารจัดการในองค์กรบริการควรมีการสื่อสารกันเป็นประจำ การมีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการสื่อสารและการปฏิบัติงานบริการ วิธีการสื่อสารประกอบด้วย

- ข้อสรุปของฝ่ายบริหาร
- การประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน

- เอกสารข้อมูลข่าวสาร
- เครื่องอำนวยความสะดวกทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร

5.3.3 ทรัพยากรด้านปัจจัยต่าง ๆ

การปฏิบัติงานบริการต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ อาจประกอบด้วย

- อุปกรณ์และพัสดุที่ต้องใช้ในการบริการ
- สิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การต้อนรับให้ความสะดวก พาหนะ และระบบข้อมูลข่าวสาร
- สิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมินคุณภาพ เครื่องมือและซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์
- เอกสารในการปฏิบัติงานและเอกสารทางเทคนิค

5.4 โครงสร้างระบบคุณภาพ

5.4.1 บททั่วไป

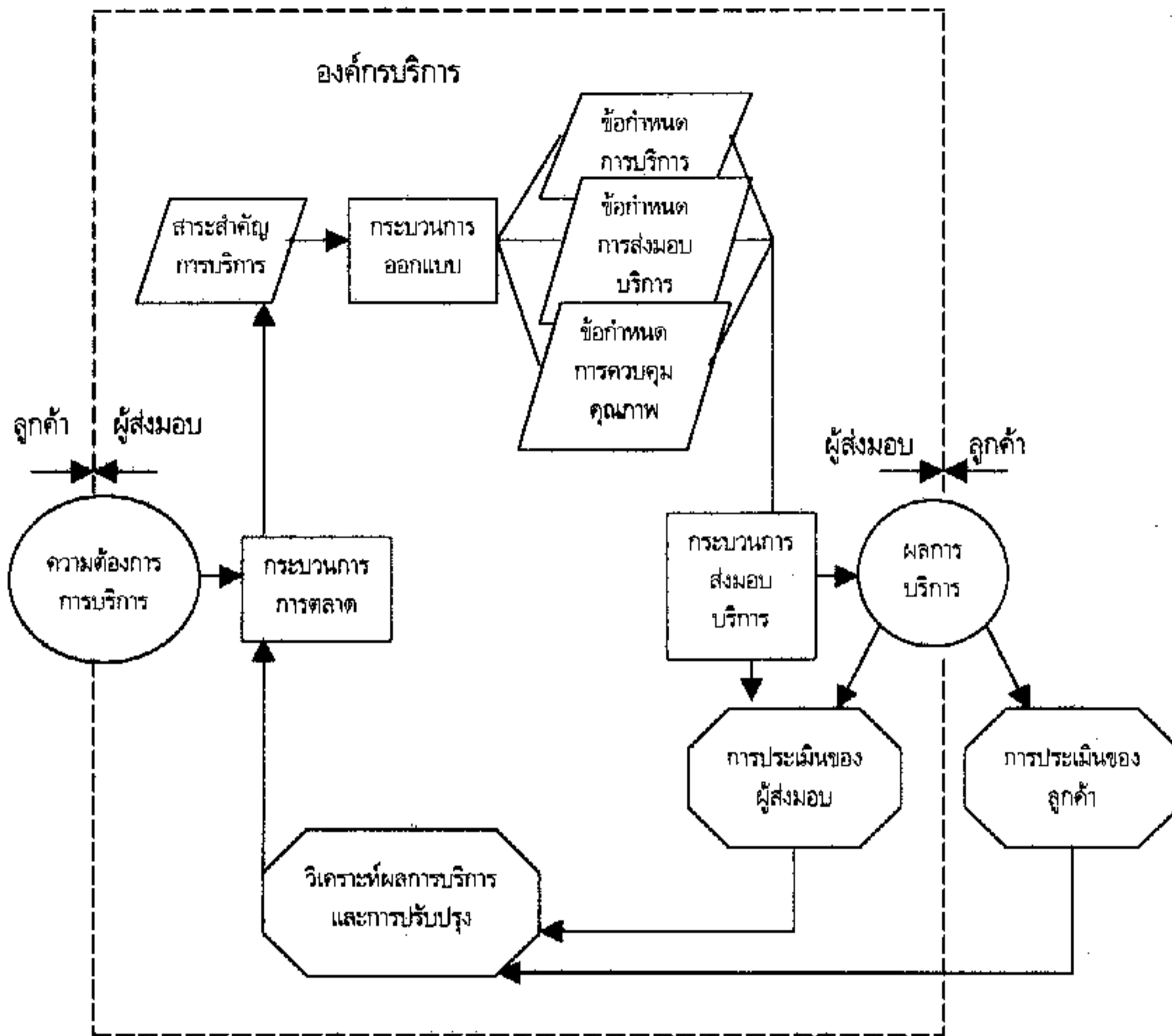
องค์กรบริการควรพัฒนา จัดทำ มีเอกสารปฏิบัติตาม และดำรงไว้ซึ่งระบบคุณภาพตามวิธีการที่จะทำให้เกิดนโยบายและวัตถุประสงค์เพื่อคุณภาพการบริการที่ได้กล่าวไว้เป็นผลสำเร็จ

ส่วนประกอบของระบบคุณภาพควรมีโครงสร้างที่เพียงพอต่อการควบคุมและการรับประกันกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่มีผลต่อคุณภาพการบริการ

ระบบคุณภาพควรเน้นที่มาตรการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ต้องคอยรับและแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

5.4.2 วงจรคุณภาพการบริการ

ขั้นตอนระบบคุณภาพควรจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดข้อปฏิบัติงานซึ่งจำเพาะลงไปในการบวนการบริการทั้งหมด รวมทั้ง 3 กระบวนการหลัก (การตลาด การออกแบบ และการส่งมอบบริการ) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานในวงจรคุณภาพการบริการตามรูปที่ 3



รูปที่ 3 วงจรคุณภาพการบริการ

5.4.3 เอกสารคุณภาพ และการลงบันทึกต่าง ๆ

5.4.3.1 ระบบเอกสาร

ส่วนประกอบการบริการทั้งหมด ข้อกำหนด และการกำหนดต่าง ๆ ร่วมกันในระบบคุณภาพ ควรมีการให้คำอธิบายและเป็นเอกสารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเอกสารทั้งหมดขององค์กรบริการ เอกสารที่เหมาะสมสำหรับระบบคุณภาพประกอบด้วยดังต่อไปนี้

- ก) คู่มือคุณภาพ: ควรจัดทำคำบรรยายลักษณะระบบคุณภาพเพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงถาวร
- คู่มือคุณภาพประกอบด้วย
- นโยบายคุณภาพ
 - วัตถุประสงค์ของคุณภาพ
 - โครงสร้างองค์กรรวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ
 - การบรรยายลักษณะระบบคุณภาพ รวมทั้งส่วนประกอบและการกำหนดทั้งหมดที่ประกอบเป็นส่วนต่าง ๆ ของระบบคุณภาพ

- การปฏิบัติคุณภาพขององค์กร
 - โครงสร้างและการแจกจ่ายเอกสารระบบคุณภาพ
- ข) แผนคุณภาพ: ควรบรรยายระบุการปฏิบัติคุณภาพทรัพยากร และลำดับกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการบริการ
- ค) ขั้นตอน: ขั้นตอนเหล่านี้เป็นการเขียนถ้อยแถลงที่ระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตของกิจกรรมในองค์กรบริการเพื่อให้เป็นไปตามที่ลูกค้าประสงค์ กำหนดชัดเจนว่ากิจกรรมจะดำเนินไปอย่างไร มีการควบคุมและมีการบันทึกอย่างไร ขั้นตอนต่าง ๆ ควรได้รับความเห็นชอบ ใช้ได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับได้โดยบุคลากรผู้ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ
- ง) การบันทึกคุณภาพ: บันทึกคุณภาพให้ข้อมูลดังนี้
- ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพ
 - ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและความไม่พอใจต่อการบริการ
 - ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของระบบคุณภาพเพื่อนำไปทบทวนและปรับปรุงการบริการ
 - สำหรับวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้แนวโน้มคุณภาพ
 - สำหรับการปฏิบัติการแก้ไขและประสิทธิผลของการแก้ไขนั้น
 - ความเหมาะสมของการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาะสม
 - ทักษะและการฝึกอบรมของบุคลากร
 - เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- บันทึกคุณภาพควร
- ตรวจสอบได้ตามหลักฐาน
 - พร้อมต่อการเรียกดูได้เสมอ
 - คงไว้ในระยะเวลาที่กำหนด
 - เก็บรักษาโดยปกป้องจากความเสียหาย สูญหาย และเสื่อมสภาพ
- ฝ่ายบริหารควรจัดทำนโยบายสำหรับการเข้าดูบันทึกคุณภาพ

5.4.3.2 การควบคุมเอกสาร

เอกสารทั้งหมดควรจะอ่านง่าย มีวันที่

(รวมทั้งวันที่แก้ไขปรับปรุง) เข้าใจได้ง่ายชัดเจน แยกประเภทได้ และมีผู้รับมอบอำนาจรับรอง

ควรจัดทำวิธีการควบคุมเอกสารในเรื่องจำนวนที่ออก การแจกจ่าย และการแก้ไขปรับปรุง วิธีการควรให้เป็นที่แน่ใจได้ว่าเอกสารต่าง ๆ จะต้องเป็นดังนี้

- ได้รับการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ
- ส่งให้และหาได้ในทุกที่ที่ต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น
- เป็นที่เข้าใจได้และเป็นที่ยอมรับต่อผู้ใช้
- ทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไขเมื่อจำเป็น
- เอาออกจากที่เมื่อมีการยกเลิกไม่ใช้แล้ว

5.4.4 การตรวจสอบคุณภาพภายใน

การตรวจสอบคุณภาพภายในควรปฏิบัติตามตารางเวลากำหนด เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติตามและประสิทธิผลของระบบคุณภาพ อีกทั้งการยึดถือตามเกณฑ์บริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์การควบคุมคุณภาพ

การตรวจสอบภายในควรมีการวางแผนการปฏิบัติ และการลงบันทึก ตามขั้นตอนในเอกสาร โดยบุคลากรผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยงานปฏิบัติงานนั้นหรือพื้นที่ที่ตรวจสอบนั้น

การตรวจพบต่าง ๆ ควรบันทึกเป็นเอกสารและเสนอต่อฝ่ายบริหารอาวุโส ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ได้รับการตรวจสอบควรให้แน่ใจว่าได้มีการแก้ไขตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างเอาใจใส่ในการตรวจพบต่าง ๆ นั้น

การปฏิบัติตามและประสิทธิผลของผลการแก้ไขจากการตรวจพบครั้งที่ผ่านมามีได้รับการประเมิน

หมายเหตุ 13: แนะนำให้ดูที่ ISO 10011-1 เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพ

5.5 การติดต่อประสานงานกับลูกค้า

5.5.1 บททั่วไป

ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างลูกค้ากับบุคลากรขององค์กร

บริการ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญขาดไม่ได้ในการที่ลูกค้า จะได้รับรู้ถึงคุณภาพการบริการ

การบริหารจัดการสามารถชักนำการรับรู้นี้ได้โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่เหมาะสมด้วยกรปฏิบัติงานได้ตามที่ลูกค้าต้องการ บุคลากรทุกระดับขององค์กรบริการเป็นผู้เสนอภาพลักษณ์นี้ ซึ่งยังผลเป็นอันดับแรกต่อการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรบริการกับลูกค้า

บุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในความคืบหน้าของกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ฝ่ายบริหารควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการที่ใช้ในการส่งเสริมการติดต่อกับลูกค้า

5.5.2 การสื่อสารกับลูกค้า

การสื่อสารกับลูกค้าต้องให้การฟังและให้ลูกค้ารู้ด้วยว่ากำลังฟังอยู่ ความยากในการสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งหมายรวมไปถึงลูกค้าภายในด้วยนั้น ควรให้ความใส่ใจทันที ความยากเหล่านี้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนที่ต้องการปรับปรุงในกระบวนการส่งมอบบริการ การสื่อสารกับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- การบรรยายลักษณะบริการ ขอบเขตการบริการ บริการที่สามารถจะให้ได้ และเวลาที่ใช้ในการส่งมอบบริการที่เหมาะสม

- กำหนดราคาค่าใช้จ่ายในการบริการ
- คำอธิบายความเกี่ยวพันระหว่างบริการ การส่งมอบกับราคาค่าใช้จ่าย

- คำอธิบายให้ลูกค้าทราบถึงการอาจได้รับผลจากปัญหาใด ๆ และการแก้ไขถ้าเกิดมีปัญหานั้นขึ้น

- ให้แน่ใจว่าลูกค้าตระหนักถึงการมีส่วนช่วยในการสร้างคุณภาพการบริการ

- จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้พอและสามารถเข้าไปใช้ได้ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

- หาข้อยุติระหว่างบริการที่เสนอให้กับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าให้มีข้อสัมพันธ์กัน

การรับรู้ของลูกค้าถึงคุณภาพการบริการนั้น มักจะได้รับการสื่อสารกันกับบุคลากรและเครื่องอำนวยความสะดวกขององค์กรบริการ

หมายเหตุ 14: การสื่อสารกับลูกค้าจะกลายเป็นผลเสียถ้าปัจจัยต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ

6. ส่วนประกอบในการดำเนินการระบบคุณภาพ

6.1 กระบวนการตลาด

6.1.1 คุณภาพในการวิจัย และวิเคราะห์ตลาด

ความรับผิดชอบของการตลาดคือ การกำหนดและส่งเสริมความจำเป็นและความต้องการการบริการ โดยใช้การสำรวจและสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลการตลาด

ฝ่ายบริหารควรจัดทำขั้นตอนสำหรับการวางแผนกิจกรรมตลาดและการนำไปใช้ปฏิบัติ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับคุณภาพในการตลาดควรประกอบด้วย

- การจัดทำความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่สัมพันธ์กับบริการที่เสนอให้ (เช่น รสนิยมของผู้บริโภค ระดับชั้นของการบริการ และความน่าเชื่อถือได้ ความพร้อมในการบริการ ความคาดหวังที่ไม่มีในกำหนดหรืออดีตของลูกค้า)

- การบริการเสริม
- กิจกรรมและผลงานของคู่แข่ง
- ทบทวนเรื่องเกี่ยวกับกฎ ข้อบังคับ (เช่น ด้านสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม) และมาตรฐานของประเทศและระหว่างประเทศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- วิเคราะห์และทบทวนความต้องการของลูกค้า ข้อมูลบริการและข้อมูลสัญญาณจากรวบรวมเอาไว้ (สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลควรแจ้งให้บุคลากรแผนกออกแบบและแผนกส่งมอบบริการ)

- ปรึกษาหารือกับหน่วยงานทั้งหมด ในองค์กรบริการที่ได้รับผลกระทบ เพื่อยืนยันพันธะสัญญาและความสามารถต่อข้อกำหนดในคุณภาพบริการ

- มีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด เทคโนโลยีใหม่ และการมีผลกระทบต่อการแข่งขัน

- การใช้การควบคุมคุณภาพ

6.1.2 ข้อตกลงต่าง ๆ ของผู้ส่งมอบ

ข้อตกลงของผู้ส่งมอบกับลูกค้าเกิดขึ้นระหว่างองค์กรบริการให้กับลูกค้า อาจแสดงออกอย่างชัดเจนหรืออย่างโดยนัย ข้อตกลงที่ชัดเจน เช่น การรับประกันสินค้าควรต้องมีเอกสารที่รัดกุมพอ ข้อตกลงที่ทำเป็นเอกสารควรมีการทบทวนก่อนการพิมพ์ออกใช้ โดยให้สอดคล้องกับ

- เอกสารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกัน
- ผู้ส่งมอบสามารถทำได้
- ไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

ข้อตกลงเหล่านี้ควรมีแปลงไว้ในสาระสำคัญของบริการด้วย และเมื่อข้อตกลงได้กำหนดอย่างชัดเจนแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดก็คือประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า

6.1.3 สาระสำคัญของการบริการ

เมื่อตกลงใจที่จะเสนอการบริการแล้ว ผลการวิจัยและวิเคราะห์ตลาด รวมทั้งข้อตกลงต่าง ๆ ของผู้ส่งมอบควรรวมอยู่ในสาระสำคัญของการบริการด้วย สาระสำคัญนี้ระบุถึงความต้องการของลูกค้าและความสามารถขององค์กรบริการในการจัดทำตามความต้องการต่าง ๆ และข้อแนะนำที่เป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบการบริการ

6.1.4 การบริหารจัดการการบริการ

ก่อนการพัฒนาการบริการ ฝ่ายบริหารควรจัดทำขั้นตอนในการวางแผน การจัดองค์กร และการ

ปฏิบัติตามแผนในการเริ่มให้บริการ และขั้นตอนการยกเลิกถ้าอาจเกิดขึ้น

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารควรรวมถึงการแน่ใจว่าทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหลาย สิ่งอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนทางเทคนิคมีพร้อมสำหรับกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นส่วนในการดำเนินการบริการตามแผนกำหนดเวลาเริ่มให้บริการ

ในแผนการนี้ควรรวมถึงความรับผิดชอบต่อการมั่นใจว่าข้อกำหนดการบริการและการส่งมอบบริการได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนในภาระเรื่องความปลอดภัย คักยภาพการรับผิดชอบและวิธีการที่เหมาะสมโดยให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุดต่อบุคลากรลูกค้า และสิ่งแวดล้อม

6.1.5 คุณภาพในการโฆษณา

การโฆษณาใด ๆ ในเรื่องการบริการควรสะท้อนถึงเกณฑ์บริการและทำให้ได้ตามที่ลูกค้าได้รับรู้ซึ่งคุณภาพการบริการนั้น หน่วยงานการตลาดควรตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการรับผิดชอบและความยุ่งยากเรื่องค่าใช้จ่ายในข้อเสนอที่เกินจริง หรือการเรียกร้องในเรื่องที่พิสูจน์ไม่ได้ในการบริการ

6.2 กระบวนการออกแบบ

6.2.1 บททั่วไป

กระบวนการออกแบบการบริการใช้การแปลงสาระสำคัญของการบริการออกมาเป็นเกณฑ์สำหรับทั้งการบริการ การส่งมอบบริการ และการควบคุม อีกทั้งยังสะท้อนถึงทางเลือกขององค์กร (นั่นคือ เป้าหมาย นโยบาย และค่าใช้จ่าย)

เกณฑ์การบริการหมายถึง บริการที่ต้องจัดเตรียมไว้ให้ เกณฑ์การส่งมอบบริการหมายถึง วิธีการและวิธีดำเนินการที่ใช้ในการส่งมอบบริการ เกณฑ์ควบคุมคุณภาพหมายถึง ขั้นตอนสำหรับการประเมินผลและการควบคุมลักษณะการบริการและการส่งมอบบริการ

การออกแบบเกณฑ์บริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์ควบคุมคุณภาพ ต้องพึงพา

อาศัยกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ตลอดทั้งกระบวนการออกแบบ แผนผังการไหลของงานเป็นวิธีที่ใช้ได้ดีที่จะทำให้เห็นภาพกิจกรรมทั้งหมด ความสัมพันธ์กันและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

กระบวนการออกแบบควรนำหลักการต่าง ๆ ในการควบคุมคุณภาพมาใช้ด้วย

6.2.2 ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการออกแบบ

ฝ่ายบริหารควรมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการออกแบบการบริการ และต้องแน่ใจได้ว่าบุคคลที่ร่วมในการออกแบบนี้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการบรรลุถึงคุณภาพการบริการ การป้องกันความผิดพลาดในการบริการ ณ จุดนี้ ย่อมเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการแก้ไขในขณะที่มีการส่งมอบบริการ

ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการออกแบบประกอบด้วย

- การวางแผน, การเตรียมการ, ผลการบังคับใช้, การดำรงไว้และการควบคุมทั้งเกณฑ์บริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์การควบคุมคุณภาพ

- การระบุสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่จัดหาไว้ให้ในกระบวนการส่งมอบ

- มีการปฏิบัติตามการทบทวนการออกแบบในแต่ละช่วงการออกแบบบริการ

- ผลการบังคับใช้กระบวนการส่งมอบบริการในการปฏิบัติงาน เป็นไปตามข้อกำหนดในสาระสำคัญของการบริการ

- แก้ไขให้เป็นปัจจุบันทั้งเกณฑ์การบริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์ควบคุมคุณภาพ ตามที่ได้รับการตอบกลับหรือจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ต่อเมื่อเห็นว่ามีผลจำเป็น

ในขณะออกแบบเกณฑ์การบริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์ควบคุมคุณภาพนั้น ข้อสำคัญคือ

- มีแผนสำหรับความต้องการบริการที่หลากหลาย

- มีการวิเคราะห์เพื่อคาดคะเนผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยความผิดพลาดของระบบและโดยบังเอิญ และในเรื่องความผิดพลาดต่าง ๆ ที่นอกเหนือการควบคุมของผู้ส่งมอบ

- พัฒนาแผนเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ในการบริการ

6.2.3 เกณฑ์การบริการ

เกณฑ์การบริการควรมีการกล่าวถึงเงื่อนไขการบริการให้ครบถ้วน กระชับถูกต้อง ตลอดจน

- การบรรยายให้ชัดเจนถึงลักษณะบริการที่ลูกค้าจะประเมินผลได้

- มาตรฐานการยอมรับได้ในแต่ละลักษณะการบริการ

6.2.4 เกณฑ์การส่งมอบบริการ

6.2.4.1 บททั่วไป

เกณฑ์การส่งมอบบริการควรมีขั้นตอนการส่งมอบบริการ ซึ่งบรรยายลักษณะและวิธีดำเนินการที่ใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการ ตลอดจน

- การบรรยายให้ชัดเจนถึงลักษณะการส่งมอบบริการ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อปฏิบัติการบริการ

- มาตรฐานการยอมรับในแต่ละลักษณะการส่งมอบบริการ

- ข้อกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่มีรายละเอียดทั้งชนิดและปริมาณของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับเกณฑ์บริการ

- จำนวนบุคลากรและทักษะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์

- ความเชื่อต่อผู้รับเหมาช่วงในการซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ

เกณฑ์การส่งมอบบริการควรถือเอาตามเป้าหมาย นโยบาย และความสามารถทำได้ขององค์กรบริการเท่า ๆ กับต้องถือเอาตามข้อกำหนดต่าง ๆ ในเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

6.2.4.2 ขั้นตอนการส่งมอบบริการ

การออกแบบกระบวนการส่งมอบบริการอาจได้ผลดีด้วยการแบ่งกระบวนการแยกออกเป็นช่วง ๆ โดยมีขั้นตอนที่บรรยายลักษณะกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลในแต่ละช่วงเป็นตัวช่วย ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อจุดเชื่อมต่อประสานงานกันระหว่างงานในช่วงต่าง ๆ ยกตัวอย่างงานช่วงต่าง ๆ ในการบริการ เช่น

- การจัดเตรียมข้อมูลในการบริการต่าง ๆ เสนอให้แก่ลูกค้า
- การรับคำสั่ง
- การจัดทำข้อกำหนดการบริการและการส่งมอบบริการ
- การทำใบเสร็จรับเงินและการเก็บเงินค่าบริการ

การใช้แผนผังการไหลของงานแสดงรายละเอียดกระบวนการส่งมอบบริการสามารถช่วยในส่วนนี้ได้

หมายเหตุ 15: สารรวมทั้งลำดับที่เหมาะสมและความสมบูรณ์ของช่วงงานต่าง ๆ อาจขึ้นอยู่กับว่าเป็นการบริการประเภทใด

6.2.4.3 คุณภาพในการจัดหา

การซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ อาจเป็นตัวการสำคัญต่อคุณภาพ ราคา ประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในการให้บริการขององค์กรบริการ การจัดหาสินค้าและบริการควรให้ความสำคัญในระดับเดียวกับการวางแผน การควบคุม และการสอบทวน เหมือนกับงานกิจกรรมภายในอื่น ๆ องค์กรบริการควรสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องงานกับผู้รับเหมาช่วง รวมทั้งข้อมูลสะท้อนผลงานด้วย ซึ่งโครงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสามารถช่วยได้และยังหลีกเลี่ยงการโต้เถียงเรื่องคุณภาพหรือการจบเรื่องได้โดยเร็ว

ข้อกำหนดการจัดซื้ออย่างน้อยควรมีดังนี้

- คำสั่งซื้อ อาจจะทำเป็นคำบรรยายหรือเป็นข้อระบุต่าง ๆ

- การคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่มีคุณสมบัติ
- การยินยอมตามข้อกำหนดคุณภาพและข้อกำหนดการประกันคุณภาพ
- การยินยอมตามการประกันคุณภาพ และวิธีดำเนินการสอบทวน
- ข้อกำหนดในการจัดการกับข้อโต้แย้งเรื่องคุณภาพ
- การควบคุมสินค้าและบริการที่เข้ามาใหม่
- การบันทึกคุณภาพของสินค้าและบริการที่เข้ามาใหม่

ในการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง องค์กรบริการควรพิจารณา

- ประเมินและประเมินผลความสามารถและหรือส่วนประกอบของระบบคุณภาพที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพ ณ สถานที่ของผู้รับเหมาช่วง
- ประเมินผลตัวอย่างจากผู้รับเหมาช่วง
- เปรียบประวัติผู้รับเหมาช่วงที่คัดเลือกแล้วกับผู้รับเหมาช่วงรายอื่น ๆ ที่คล้าย ๆ กัน
- ผลการสอบของผู้รับเหมาช่วงที่คล้ายกัน
- ประสบการณ์จากผู้ใช้รายอื่น ๆ

หมายเหตุ 16: แนะนำให้ใช้ ISO 9001, ISO 9002 หรือ ISO 9003 ในการซื้อสินค้าหรือบริการตามความเหมาะสม

6.2.4.4 อุปกรณ์ที่ผู้ส่งมอบจัดเตรียมไว้ให้ลูกค้าเพื่อการบริหารหรือการส่งมอบบริการ

องค์กรบริการควรแน่ใจว่าเมื่อได้จัดเตรียมอุปกรณ์ไว้ให้ลูกค้าได้ใช้แล้ว อุปกรณ์เหล่านั้นเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและมีคำแนะนำการใช้เขียนไว้ให้ตามกำหนดแล้วด้วย

6.2.4.5 การบ่งชี้การบริการและการสอบกลับได้

องค์กรบริการควรมีข้อบ่งชี้และบันทึกแหล่งที่มาของสินค้าหรือบริการใด ๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้ประกอบเป็นส่วนบริการ รวมไปถึงบุคคลที่รับผิดชอบต่อการสอบทวนและในการปฏิบัติการบริการอื่น ๆ ตลอดทั้งกระบวนการส่งมอบบริการตามความเหมาะสม

เพื่อให้แน่ใจได้ว่าสามารถสอกลับได้ในกรณีที่เกิด
ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือ ลูกค้านหรือลูกค้า
เรียกร้องค่าเสียหาย

6.2.4.6 การจับยก การจัดเก็บ การ บรรจุหีบห่อ การนำส่ง และการพิทักษ์รักษาสิ่ง ของของลูกค้า

องค์กรบริการควรมีการควบคุมอย่างมี
ประสิทธิภาพในการจับยก การจัดเก็บ การบรรจุหีบห่อ
การนำส่ง และการพิทักษ์รักษาสิ่งของของลูกค้าที่องค์กร
บริการรับผิดชอบอยู่ หรือกำลังจะรับอยู่ในระหว่าง
การส่งมอบบริการ

6.2.5 เกณฑ์ควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพควรออกแบบให้
เป็นส่วนที่รวมอยู่ในกระบวนการบริการ: การตลาด
การออกแบบ และการส่งมอบบริการ เกณฑ์ที่ได้
พัฒนาขึ้นมาเพื่อควบคุมคุณภาพควรที่จะสามารถควบคุม
แต่ละกระบวนการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ
ความแน่ใจว่าการบริการนั้นเป็นไปตามเกณฑ์บริการ
และความพึงพอใจของลูกค้า

การออกแบบควบคุมคุณภาพรวมถึง

- การระบุกิจกรรมหลักต่าง ๆ ในแต่ละ
กระบวนการ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อเกณฑ์
การบริการนั้น

- วิเคราะห์กิจกรรมหลักต่าง ๆ เพื่อ
เลือกเอาลักษณะต่าง ๆ ที่การวัดผลและการควบคุมเป็น
ตัวแสดงความแน่ใจในคุณภาพการบริการได้

- กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อการ
ประเมินผลต่อลักษณะต่าง ๆ ที่เหลือไว้แล้วนั้น

- จัดทำวิธีการที่จะชักนำหรือควบคุม
ลักษณะต่าง ๆ นั้นให้จำกัดอยู่ในเกณฑ์

การใช้หลักควบคุมคุณภาพในกระบวนการ
การส่งมอบแสดงให้เห็นตัวอย่างในการบริการใน
ภัตตาคาร ดังนี้

ก) กิจกรรมหลักที่ระบุได้ในการบริการ
ในภัตตาคารน่าจะเป็นการเตรียมอาหารและมีผลถึง
เวลาที่ใช้ในการเสิร์ฟอาหาร

ข) ลักษณะของกิจกรรมต้องมีการวัด
ผลซึ่งควรจะเป็นเวลาที่ใช้ในการเตรียมส่วนประกอบ
อาหาร

ค) วิธีดำเนินการในการประเมินผล
ลักษณะควรจะเป็นสุ่มตรวจสอบเวลาที่ใช้เตรียม
อาหารและเสิร์ฟ

ง) ประสิทธิภาพในการจัดทีมงานและ
วัสดุต่าง ๆ ควรเป็นตัวที่ทำให้แน่ใจได้ว่าลักษณะ
ของบริการคือเรื่องเวลานั้นรักษาไว้ได้ตามจำกัดใน
เกณฑ์

6.2.6 การทบทวนการออกแบบ

การสรุปแต่ละช่วงในการออกแบบบริการ
นั้น ควรมีเอกสารทบทวนผลการออกแบบเทียบกับ
สาระสำคัญของการบริการอย่างเป็นแบบแผน งานออก
แบบในตอนปลายของแต่ละช่วงควรมีการทบทวนเพื่อ
ให้สอดคล้องและเป็นไปตามข้อกำหนดของ

- ประเด็นในเกณฑ์การบริการเกี่ยวกับ
ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

- ประเด็นในเกณฑ์การส่งมอบบริการ
เกี่ยวกับข้อกำหนดการบริการ

- ประเด็นในเกณฑ์ควบคุมคุณภาพ
เกี่ยวกับการควบคุมกระบวนการบริการ

ผู้ร่วมมีส่วนในการทบทวนการออกแบบ
แบบแต่ละครั้ง ควรประกอบด้วยตัวแทนจากทุกหน่วย
งานที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการตามความเหมาะสม
กับระยะงานที่ได้รับการทบทวน การทบทวนการออกแบบ
ควรระบุและคาดถึงพื้นที่ที่จะเป็นปัญหาและข้อ
ขาดแคลนต่าง ๆ และควรริเริ่มการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้
แน่ใจว่า

- เกณฑ์บริการและเกณฑ์การส่งมอบ
บริการสมบูรณ์ครบถ้วนตามความต้องการของลูกค้า

- เกณฑ์ควบคุมคุณภาพเหมาะสมแก่การให้ข้อมูลคุณภาพการส่งมอบบริการได้แม่นยำพอ

6.2.7 การมีผลบังคับใช้เกณฑ์การบริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์ควบคุมการบริการ

การบริการและกระบวนการบริการใหม่ ๆ หรือที่ดัดแปลงต่าง ๆ ควรให้มีผลบังคับใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการพัฒนาเต็มที่แล้ว และบริการนั้นได้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าที่ได้มุ่งหวังไว้และถ้าไม่ได้ก็จะเป็นปฏิปักษ์ทันที การมีผลบังคับใช้ควรจะต้องให้คำจำกัดความ มีแผนการและต้องเสร็จเรียบร้อยก่อนมีการบริการ ผลต่าง ๆ ควรเป็นเอกสาร

ก่อนที่จะเริ่มการส่งมอบบริการ ควรทบทวนเพื่อยืนยันเรื่องต่อไปนี้

- การบริการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

- กระบวนการส่งมอบบริการสมบูรณ์ครบถ้วน

- ปัจจัยต่าง ๆ มีพร้อมตามข้อตกลงในการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัสดุอุปกรณ์และบุคลากร

- หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน มาตรฐาน บทบรรยาย และเกณฑ์หรือข้อกำหนดเป็นที่พอใจ

- ข้อมูลสำหรับลูกค้าที่ใช้บริการมีพร้อม

การพิจารณาให้การมีผลบังคับใช้ยืดยาวต่อไปอีกนั้น ควรทำตามกำหนดตารางเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าการบริการยังคงต่อเนื่องอยู่ตามความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับเกณฑ์การบริการ อีกทั้งเป็นการระบุถึงศักยภาพในการปรับปรุงเรื่องข้อกำหนดและการควบคุมการบริการ

การมีผลบังคับใช้ต่อไปอีกนี้ ควรเป็นกิจกรรมที่มีแผนการและเป็นเอกสาร และควรได้มีการพิจารณาสภาพที่เกิดขึ้นปัจจุบันในพื้นที่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดัดแปลงการบริการและกระบวนการ

ผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การดัดแปลงให้เหมาะสมทั้งขั้นตอน ข้อเสนอ คำแนะนำ และข้อเสนอ

6.2.8 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงแบบ

เกณฑ์การบริการ เกณฑ์การส่งมอบบริการ และเกณฑ์ควบคุมคุณภาพ เป็นเอกสารพื้นฐานสำหรับอ้างอิงในการบริการ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากสาเหตุหรือการพิจารณาอย่างรอบคอบ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมการเปลี่ยนแปลงแบบก็เพื่อให้มีการทำเป็นเอกสารและจัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในข้อกำหนดและขั้นตอนภายหลังจากที่เกณฑ์แรกเริ่มได้รับอนุญาตและได้ลงมือปฏิบัติตามแล้ว การควบคุมนี้ควรให้แน่ใจว่า

- ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้มีการระบุ มีการสอบสวน และได้มีการเสนอเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบใหม่จากส่วนการบริการที่ได้รับผลเสีย

- การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ต่าง ๆ ได้มีแผนการ มีเอกสาร มีการอนุมัติอย่างถูกต้อง มีการปฏิบัติให้เป็นผลและมีบันทึกถูกต้อง

- ตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมในการตัดสินใจและอนุมัติการเปลี่ยนแปลง

- ประเมินผลกระทบการเปลี่ยนแปลงเพื่อความแน่ใจว่าจะได้ผลตามที่คาดและไม่ลดคุณภาพการบริการ

- แจ้งลูกค้าเมื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อลักษณะการบริการและการดำเนินงาน

6.3 กระบวนการส่งมอบบริการ

6.3.1 บททั่วไป

ฝ่ายบริหารควรมอบหมายให้บุคลากรที่กำลัปฏิบัติงานตามกระบวนการส่งมอบบริการรับผิดชอบ โดยเฉพาะลงไปในแต่ละเรื่อง รวมทั้งการประเมินโดยผู้ส่งมอบและการประเมินโดยลูกค้า

การกำหนดการบริการให้ลูกค้านำมาซึ่ง
บริการ

- ยึดถือตามกำหนดเกณฑ์การส่งมอบ
- ตรวจสอบติดตามให้ได้ตามเกณฑ์
- ปรับกระบวนการเมื่อเกิดเหตุเบี่ยงเบน

6.3.2 การประเมินคุณภาพการบริการ โดยผู้ส่งมอบ

การควบคุมคุณภาพการรวมการปฏิบัติงานตามกระบวนการส่งมอบบริการ ซึ่งรวมถึง

- การวัดผลและการสอบทวนกิจกรรมในกระบวนการหลัก เพื่อหลีกเลี่ยงแนวโน้มการเกิดสิ่งที่ไม่อยากให้เกิดซึ่งทำให้ลูกค้าไม่พอใจ

- การตรวจสอบด้วยตัวเองโดยบุคลากรในการส่งมอบบริการ ซึ่งเป็นส่วนเดียวกับกระบวนการวัดผล

- การประเมินขั้นสุดท้ายของผู้ส่งมอบในขณะที่ติดต่อกันอยู่กับลูกค้าเพื่อให้ผู้ส่งมอบเห็นภาพคุณภาพการส่งมอบบริการ

6.3.3 การประเมินคุณภาพการบริการ โดยลูกค้า

การประเมินโดยลูกค้าเป็นที่สุดของการวัดผลคุณภาพการบริการ ปฏิกริยาของลูกค้าน่าจะเกิดขึ้นทันทีหรืออาจใช้เวลาโดยกลับมาประเมินดูย้อนหลังมีบ่อยครั้งที่ลูกค้าใช้ความเห็นส่วนตัวล้วน ๆ มาประเมินผลการให้บริการ ลูกค้ามักไม่ค่อยจะยอมประเมินคุณภาพการให้กับองค์กรบริการ ลูกค้าที่ไม่พอใจมักเลิกใช้บริการโดยไม่บอกกล่าวทำให้ไม่มีโอกาสได้แก้ไขข้อบกพร่อง การเชื่อในเสียงปนของลูกค้าแล้วนำมาเป็นเครื่องวัดผลความพอใจของลูกค้าอย่างเดียวอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้องได้

หมายเหตุ 17: ความพึงพอใจของลูกค้าควรสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพและจรรยาบรรณขององค์กรบริการ
องค์กรบริการควรจัดให้มีการประเมินและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

การประเมินนี้ควรทำทั้งด้านบวกและด้านลบ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับอนาคตของธุรกิจ

การประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าควรมุ่งในขอบเขตตามสาระสำคัญการบริการ เกณฑ์ และกระบวนการส่งมอบบริการที่ตรงตามความประสงค์ของลูกค้า องค์กรบริการมักคิดว่าได้ให้บริการดีแล้วแต่ลูกค้าอาจไม่เห็นด้วย ซึ่งเป็นการชี้ว่าเกณฑ์ยังไม่ดีพอ อีกทั้งกระบวนการและการวัดผลก็ยังไม่ดีพอ

ควรทำการเปรียบเทียบระหว่างการประเมินของลูกค้ากับการรับรู้ของผู้ส่งมอบเอง และประเมินการบริการที่จัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการวัดผลคุณภาพที่ผสมผสานกัน และความจำเป็นใด ๆ ที่ต้องการทำตามความเหมาะสมในการปรับปรุงการบริการ

6.3.4 สถานภาพการบริการ

สถานภาพของงานที่ได้ทำในแต่ละช่วงในกระบวนการส่งมอบบริการ ควรมีการลงบันทึกเพื่อระบุถึงการบรรลุถึงผลของเกณฑ์บริการและความพึงพอใจของลูกค้า

6.3.5 การแก้ไขในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

6.3.5.1 ความรับผิดชอบ

การระบุและการรายงานบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์กรบริการ ควรใช้ความพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้รู้ว่าจะมีโอกาสที่จะไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้มากเพียงใด ก่อนที่จะเกิดผลต่อลูกค้า ความรับผิดชอบและการมอบอำนาจให้ลงมือแก้ไขควรถือบายให้ละเอียดในระบบคุณภาพ

6.3.5.2 การระบุสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและการแก้ไข

เมื่อตรวจพบการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ควรให้มีการลงบันทึก วิเคราะห์และแก้ไข การแก้ไขมักทำเป็นสองขั้นคือ ขั้นแรก ควรมีการกระทำไปในทางบวกให้เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้าในทันที ขั้นต่อมาคือ

การประเมินผลสาเหตุของการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อตัดสินใจว่าจำเป็นจะต้องมีการแก้ไขในระยะยาวเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาขึ้นมาอีก

การแก้ไขในระยะยาวควรกระทำตามแต่ว่าเป็นปัญหาใหญ่และเกิดผลกระทบมากหรือไม่ เมื่อมีการแก้ไขควรมีการตรวจติดตามให้มั่นใจว่าแก้ไขได้ผล

6.3.6 การควบคุมระบบการวัดผล

ควรจัดทำขั้นตอนการตรวจติดตามและการคงรักษาไว้ซึ่งระบบที่ใช้ในการวัดผลการบริการ การควบคุมประกอบด้วย ทักษะของบุคลากร ขั้นตอนการวัดผลและแบบการวิเคราะห์ หรือ software ที่ใช้ในการวัดผลและทดสอบ การวัดผลและการทดสอบทั้งหมดนั้นประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและแบบสอบถาม ซึ่งต้องมีการทดสอบการบังคับใช้และความน่าเชื่อถือด้วย การใช้การสอบเทียบและการคงรักษาไว้ของเครื่องวัดผล และเครื่องทดสอบที่ใช้ในการจัดทำบริการหรือประเมินการบริการควรมีการควบคุม เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจหรือการกระทำที่ถือเอาข้อมูลจากการวัดผลเป็นพื้นฐาน การผิดพลาดในการวัดผลควรใช้การเปรียบเทียบกับข้อกำหนดเมื่อไม่ตรงหรือไม่เอนเอียงไปตามข้อกำหนด ควรมีการดำเนินการตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 18: คู่มือ ISO 10012-1 แนวทางการประกันคุณภาพ ข้อกำหนดสำหรับเครื่องวัดผล

6.4 การวิเคราะห์และการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริการ

6.4.1 บททั่วไป

การประเมินผลอย่างต่อเนื่องในเรื่องการดำเนินการกระบวนการบริการ ควรใช้วิธีระบุและมุ่งไปที่โอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ การประเมินผลอย่างนั้นได้ฝ่ายบริการควรจัดทำและคงไว้ซึ่งระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมและกระจายข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบ

เรื่องระบบข้อมูลและการปรับปรุงคุณภาพการบริการ

6.4.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลควรมีพร้อมจากการวัดผลการดำเนินการบริการ โดยใช้

- การประเมินโดยผู้ส่งมอบ (รวมทั้งการควบคุมคุณภาพ)
- การประเมินโดยลูกค้า (รวมทั้งปฏิกิริยาลูกค้า เสียงบ่นจากลูกค้า ข้อมูลที่ขอให้ลูกค้าตอบกลับ)

- การตรวจสอบคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นการวัดผลความสำเร็จของข้อกำหนดการบริการ และบอกถึงโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ ตลอดจนประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการจัดทำบริการ

การที่จะได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีระเบียบวินัย และเป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ไม่ใช่แล้วแต่โอกาสหรือเป็นไปตามอำเภอใจ

ในการระบุความผิดพลาดต่าง ๆ ของระบบ สาเหตุต่าง ๆ และการป้องกันควรเป็นเป้าหมายพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล รากเหง้าของความผิดพลาดไม่ใช่จะมองเห็นได้ง่าย ๆ เสมอไป แต่ก็ควรต้องตรวจให้พบ ทั้งนี้รวมถึงความเป็นไปได้จากความผิดพลาดของคน ซึ่งยากที่จะพบได้ทันทีในการสุ่มตรวจธรรมดาและมักเป็นสาเหตุสำคัญอีกด้วย บ่อยครั้งที่สาเหตุของความผิดพลาดของบุคลากรหรือลูกค้าเกิดจากข้อบกพร่องในการดำเนินการบริการ เนื่องจากการดำเนินการที่ซับซ้อนหรือการไม่ดีเพียงพอในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ ขั้นตอน สิ่งแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน การฝึกอบรม ข้อเสนอแนะ หรือปัจจัย

6.4.3 วิธีดำเนินการทางสถิติ

วิธีดำเนินการทางสถิติสมัยใหม่นี้สามารถช่วยเรื่องภาระการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ข้อมูล ไม่ว่าข้อมูลเพื่อความเข้าใจความประสงค์ของลูกค้าได้ดีขึ้น หรือการควบคุมในกระบวนการ ความสามารถในการศึกษาข้อมูล การพยากรณ์ หรือการวัดผลคุณภาพเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

6.4.4 การปรับปรุงคุณภาพการบริการ

ควรจะเป็นโครงการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินการบริการอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งความพยายามระบุสิ่งต่อไปนี้

- ลักษณะซึ่งถ้ามีการปรับปรุงจะทำให้เกิดคุณประโยชน์มากที่สุดแก่ลูกค้าและองค์กรบริการ

- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในความต้องการของตลาดที่จะมีผลต่อระดับชั้นการบริการที่มีอยู่

- การเบี่ยงเบนใด ๆ จากเกณฑ์คุณภาพการบริการที่เกิดจากการไร้ประสิทธิภาพหรือการควบคุมระบบคุณภาพไม่ดีพอ

- โอกาสต่าง ๆ ในการลดค่าใช้จ่ายเมื่อมีการคงรักษาและปรับปรุงคุณภาพการบริการ (ซึ่งต้องมีวิธีดำเนินการเป็นระบบเพื่อการประมาณค่าใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่จะได้รับ)

กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการควรประกาศให้ทราบถึงความจำเป็นในการปรับปรุงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และรวมทั้ง

- การระบุถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวม

- การวิเคราะห์ข้อมูลและการให้ลำดับความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการมากที่สุดเป็นลำดับแรก

- ผลการวิเคราะห์ส่งกลับให้กับฝ่ายบริหารที่ดำเนินการอยู่พร้อมด้วยคำแนะนำในการปรับปรุงการบริการทันที

- การรายงานตามกำหนดตารางเวลาต่อฝ่ายบริหารอาวุโสเพื่อขออนุมัติการสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว

สมาชิกจากส่วนต่าง ๆ ในองค์กรบริการที่ทำงานร่วมกัน อาจสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นผลดี สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพและลดค่าใช้จ่ายได้ ฝ่ายบริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนในโครงการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมและความพยายามนี้

บทวิจารณ์

ISO 9004 เป็นแนวทางที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ระบบการจัดการคุณภาพในงานบริการนั้นแตกต่างจากระบบการจัดการคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างไรบ้าง ถึงแม้ว่าจะใช้ข้อกำหนดของ ISO 9001 เหมือนกันก็ตาม

ข้อแตกต่างที่ชัดเจนก็คือ การมองงานบริการที่ไม่เหมือนกันกับการมองงานผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม ความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับงานบริการไม่ใช่ตัวสินค้าที่เห็นได้ จับต้องได้ แต่เป็นนามธรรมซึ่งบางครั้งอาศัยรูปธรรมประกอบ เช่น ความสะดวกสบาย ความรวดเร็วทันใจไม่เสียเวลา การดูแลเอาใจใส่ สิ่งแวดล้อมหรือสถานที่งดงาม ดูดี สะอาดสะอ้าน ความเป็นส่วนตัว ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และลักษณะอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ขึ้นอยู่กับชนิดของบริการ และการกำหนดลักษณะการบริการที่แต่ละองค์กรจะพิจารณากำหนดขึ้นมา เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ได้ชัดเจนถึงระดับการบริการที่ลูกค้าพึงได้รับ ลูกค้าจะได้เลือกใช้บริการได้ตามที่ต้องการ

ตัวอย่างการกำหนดชั้นของบริการที่เราคุ้นเคยกันดีในอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงแรม ซึ่งเป็นที่

ทราบกันดีถึงคุณภาพโรงแรมระดับ 5 ดาว 4 ดาว 3 ดาว 2 ดาว หรืออีกตัวอย่างคือ การโดยสารรถไฟชั้น 1 ชั้น 2 ชั้น 3 แตกต่างในราคาและบริการที่ชัดเจน ซึ่งลูกค้าหรือประชาชนสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและความต้องการ นอกจากนี้ยังมีที่เรารู้กันเคยอีก เช่น โรงหนังชั้น 1 ชั้น 2 การโดยสารเครื่องบินชั้น 1 ชั้นผู้บริหาร ชั้นประหยัด ภัตตาคารระดับ 5 ดาว 4 ดาว 3 ดาว เป็นต้น และที่มีบริการต่างระดับแต่ไม่ได้มีการแยกให้ชัดเจน เพียงแต่เป็นที่ทราบกันโดยนัย เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านตัดผม ร้านตัดเสื้อ อู่ซ่อมรถ บริษัทก่อสร้าง ร้านขายยา โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

การกำหนดลักษณะการบริการที่ต้องการให้เป็นที่ยอมรับชัดเจนแก่ลูกค้าเป็นส่วนแสดงคุณภาพขององค์กรบริการ เช่น บริการรวดเร็ว เสร็จภายใน 24 ชั่วโมง สถานที่หรือทีมงาน ที่พิกมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายครบ Smooth as silk ราคาเป็นกันเอง ประหยัดค่าใช้จ่าย เอาใจใส่ดูแลทุกขั้นตอน มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำตลอดเวลา ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้บริการ เป็นต้น

ระดับคุณภาพที่องค์กรจะได้จากการใช้ระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร จะต้องเป็นคุณภาพที่ลูกค้าเข้าใจได้ชัดเจนสามารถประเมินผลได้และเป็นที่ยอมรับได้ด้วย เป็นใจที่องค์กรบริการต้องตีความและทำให้บังเกิดขึ้นให้ได้ มิฉะนั้นวัตถุประสงค์ของมาตรฐานจะถูกบิดเบือนไปโดยสิ้นเชิง

หัวใจของระบบคุณภาพ

ISO 9004 ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้ากับลูกค้า เป็นศูนย์รวมความสำคัญของงานบริการ และองค์กรบริการต้องมี 3 เรื่องที่ต้องประสานกันเป็นอย่างดี คือ

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ แลเห็นประโยชน์ที่แท้จริงของระบบคุณภาพ ต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้ความสนใจ

เอาใจใส่และให้การสนับสนุน ในขณะที่เดียวกันต้องมีโครงสร้างระบบงานเพื่อคุณภาพที่ดี โดยมีขั้นตอนตามแนวทางวงจรคุณภาพการบริการ และเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในมาตรฐานสากล และท้ายที่สุดต้องมีบุคลากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกื้อหนุนให้การปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพบังเกิดขึ้น

ทั้ง 3 เรื่องนั้นจะนำไปสู่การติดต่อประสานงานกับลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นจุดรวมของงานบริการ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะสื่อสารกับลูกค้าจะเป็นผลต่อการประเมินคุณภาพขององค์กร การหาทางป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ถูกฝ่ายจะต้องเอาใจใส่ ช่วยการคิดและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การกำหนดแผนการแก้ไขจุดเงินจึงมีความจำเป็นมาก ตรงนี้ต่างจากการทำงานในโรงงานผลิตสินค้าที่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องมักเป็นตัวที่สามารถควบคุมได้ ข้อผิดพลาดต่าง ๆ มักแก้ไขได้ แต่งานบริการมีตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องเยอะกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าเป็นตัวแปรที่หลากหลายอุปนิสัยและมักมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยสิ่งแวดล้อมภายนอกก็มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยไม่มากนักน้อย เช่น ภูมิอากาศ (ฝนตก แดดออก) ผลิตผลตามฤดูกาล กระแสสังคม การเมือง เป็นต้น บางครั้งควบคุมได้ยาก การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าไม่เป็นไปตามระบบคุณภาพที่กำหนดจึงมีปัญหาเฉพาะหน้าให้แก้ไขมาก

บุคลากรดูจะเป็นส่วนสำคัญที่สุดในงานบริการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งในการฝึกอบรมด้านการทำงานในอาชีพโดยตรง การฝึกอบรมให้เข้าใจปรัชญาของระบบบริหารคุณภาพ หน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคุณภาพ การฝึกอบรมเพื่อจูงใจให้ปรับปรุงตัวเพื่อคุณภาพอยู่เสมอ ให้รักการทำงานบริการอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานที่ต้องดูดี น่าเชื่อถือ มีทักษะในการสื่อสารเป็นอย่างดีด้วย

ส่วนประกอบของการดำเนินการระบบบริหารคุณภาพ ใช้ข้อกำหนด ISO 9001 เป็นพื้นฐาน

ISO 9004 เป็นแนวทางให้นำมาใช้กับงานบริการได้
อย่างไรบ้าง ซึ่งจะแตกต่างจากการตีความในโรงงาน
อุตสาหกรรมการผลิต ทำให้เข้าใจได้ง่ายและสามารถ
ในงานบริการได้ดีมีประโยชน์อย่างแท้จริง

ข้อสังเกต

ผู้ที่อยู่ในสายงานบริการที่ต้องการเข้าสู่ระบบ
บริหารคุณภาพควรศึกษาแนวทางใน ISO 9001 นี้
ให้เข้าใจ เพื่อนำไปเตรียมตัวและนำไปใช้มาตรฐาน
สากลระบบบริหารคุณภาพด้านงานบริการได้ถูกต้อง
ตามนัยของมาตรฐานสากลจริง ๆ จะเกิดประโยชน์
แก่ตัวองค์กรเอง ต่อผู้มาติดต่อหรือลูกค้าผู้มาใช้บริการ
และต่อสังคมไทย ไม่เสียเวลา ไม่เสียทรัพยากรโดย
ใช่เหตุ

ถ้าระหว่างการพยายามเข้าสู่มาตรฐานสากล
ระบบบริหารคุณภาพก่อให้เกิดความระส่ำระสายขึ้นใน
องค์กร เกิดการบั่นทอนกำลังใจในการทำ แสดงว่ามี
บางสิ่งบางอย่างไม่ถูกต้อง ควรทบทวนความรู้ความ
เข้าใจในระบบและงานบริการนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจ

ที่ถูกต้องและสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
ตามแนวทางของระบบการบริหารคุณภาพโดยเฉพาะ
ด้านบริการนี้

ระบบบริหารคุณภาพที่ดีนั้นนอกจากจะต้อง
ทำให้เกิดคุณภาพในการบริหารแล้ว ยังทำให้เกิดการ
ประหยัดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน เป็นการประหยัด
ต้นทุนการดำเนินงานได้ด้วย ดังนั้น ถ้าการนำใช้ระบบ
บริหารคุณภาพมาตรฐานสากลทำให้เกิดการสิ้นเปลือง
ทรัพยากรและพลังงานมากขึ้นแทนที่จะได้ประหยัด
แสดงว่าระบบนั้นมีข้อบกพร่องต้องปรับปรุงแก้ไข

ความเข้าใจในเจตนารมณ์ของระบบบริหาร
คุณภาพมาตรฐานสากลนั้น น่าจะต้องมีการทบทวนกัน
บ่อย ๆ แต่เนื่องจากไม่มีการให้ความสนใจในเป้าหมาย
หรือเจตนารมณ์ที่แท้จริงมากไปกว่าการได้รับ
ประกาศนียบัตรมาประดับองค์กร จึงทำให้มาตรฐาน
สากลเป็นเรื่องสิ้นเปลืองและเป็นเรื่องทุกข์ของ
พนักงานไปเต็ม ๆ

