

การปรับปรุง Productivity และ Quality ความท้าทายภาคบริการไทย

กฤษชัย อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

เวลา พูดถึงผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพ (Quality) แล้ว คิดถึงความจำเป็นต่องานบริการ บ้างหรือเปล่าครับ ผมคิดว่ายังคงมีผู้อ่านหลายๆ ท่านนึกภาพของโรงงานหรือกระบวนการผลิตกันมากกว่า ไม่ได้นึกถึงภาคบริการเท่าไร

ในโลกปัจจุบันภาคบริการคือส่วนสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จากข้อมูลธนาคารโลก (World Bank) พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว **แรงขับเคลื่อนหลักของระบบเศรษฐกิจอยู่ที่ภาคบริการ** สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ มีสัดส่วนของภาคบริการสูงถึง 70-80% ของ GDP

โครงสร้าง GDP ของไทยเราก็เช่นกัน มาจาก **“ภาคบริการ”** 50% ด้วยจำนวนสัดส่วนแรงงานประมาณ 40% ในขณะที่ **“ภาคอุตสาหกรรม”** มีสัดส่วนการจ้างงานน้อยกว่ามาก คือ 15% แต่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ถึง 35%

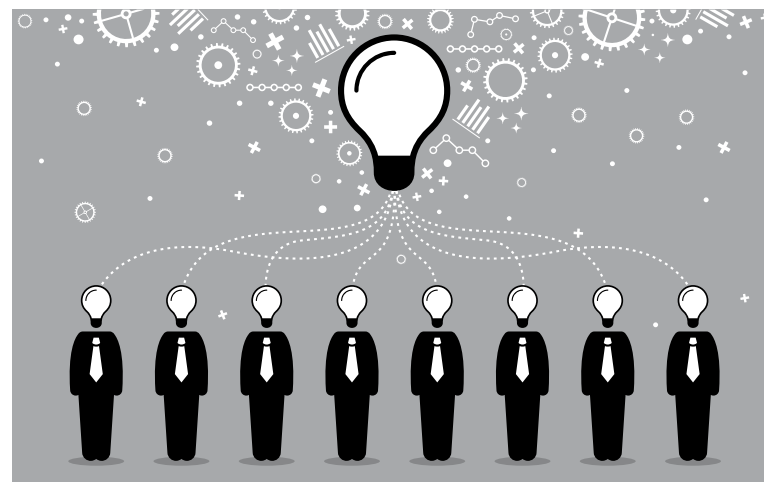
ดังนั้น ความสามารถในการสร้างรายได้ต่อจำนวนแรงงาน หรือเรียกได้ว่า **“ผลิตภาพแรงงาน”** (Labor Productivity) ของภาคอุตสาหกรรม มีสูงกว่าภาคบริการมาก

ความเข้าใจคลาดเคลื่อนที่มักได้ยินเสมอ คือ **งานบริการไม่ใช่งานที่ทำซ้ำๆ** กัน บนสายพานการผลิต ดังนั้น มาตรฐานงานทำได้ยากหรือเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ด้วยกรอบความคิดดังกล่าว

ทำให้เชื่อมโยงต่อมาเป็น **การขาดความตระหนัก** ในการพัฒนา Productivity และ Quality อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ในภาคการผลิต ได้มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภาพ และคุณภาพ มาเป็นเวลานานอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันจึงนับเป็น **ความท้าทาย และโอกาสของภาคบริการไทย** ที่จะเรียนรู้เครื่องมือการปรับปรุงพัฒนาต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ได้ประสิทธิผลครับ

มีแนวคิดที่พูดถึงการพัฒนาบริการ โดยกล่าวว่า **ปัจจัยเพื่อความเป็นเลิศ** ของการบริการนั้น สามารถสรุปสั้นๆ ได้แค่





2 องค์ประกอบ เท่านั้นเองคือ “Service Experience Design” และ “Organizational Culture Building”

ปัจจัยตัวแรก **Service Experience Design** คือ การพิจารณา วางแผน และออกแบบประสบการณ์ทั้งหมดของลูกค้า ที่มีต่อบริการของเราว่า มีอะไรบ้าง และต้องมีกระบวนการสนับสนุนภายในองค์กร อะไรบ้าง

ขั้นตอนทั้งหมดนี้ สามารถเขียนออกมาเป็นภาพ แผนภูมิ ขั้นตอน แสดงความสัมพันธ์ก่อนหลัง และผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ ท่านที่สนใจลองค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากคำว่า **Service Blueprint** ครับ

ยกตัวอย่าง ธุรกิจโรงแรม **ประสบการณ์ลูกค้า** มีตั้งแต่ การรับรู้ ค้นหาข้อมูล จองห้องพัก เดินทาง ลงทะเบียนเข้าพัก เข้าใช้ห้องพัก ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่มี ทานอาหาร จนกระทั่งคืน ญูญแจออกจากโรงแรม

กระบวนการสนับสนุนอื่นๆ เป็นขั้นตอนงาน ที่ไม่ได้สัมผัส กับลูกค้าโดยตรง เช่น การทำความสะอาดห้องพัก งานซักรีด การจัดการห้องครัว เป็นต้น

กระบวนการทั้งหมดนี้ ต้องได้รับการพิจารณาออกแบบอย่างเหมาะสม **Productivity** จะมองในมุมว่า ทำอย่างไรจึงจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าที่สุด ในเวลาที่สั้นที่สุด ในด้าน **Quality** มองในมุม ผลลัพธ์ของงานที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด รวมถึงระบบจัดการที่มีคุณภาพ ตามความพึงพอใจของลูกค้า

ในยุค **ประเทศไทยหมายเลข 4** กระบวนการขั้นตอนเหล่านี้ สามารถพิจารณาถึงโอกาส ความคุ้มค่า และความเหมาะสม ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้อีกด้วย

หลังจากมีระบบงานที่ดีตามปัจจัยแรกแล้ว องค์ประกอบที่ 2 ถัดมา คือ การสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่เหมาะสม ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร **Organizational Culture Building** ทั้งที่เป็นผู้ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง และพนักงานผู้อยู่เบื้องหลัง

องค์กรอาจใช้คำที่แตกต่างหลากหลายหลายออกไป นอกเหนือจากวัฒนธรรม เช่น ค่านิยม (Value) วิธี (Way) ปรัชญา อุดมการณ์ (Philosophy) แต่ไม่ว่าจะเป็นคำใด เป้าหมายเดียวกัน คือการปลูกฝังสิ่งที่เป็น หลักการ กรอบแนวคิด วิธีปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตาม**กรอบทิศทาง** ดังกล่าวนี

แม้ว่าแต่ละองค์กรในปัจจุบัน มีการกำหนด วัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเป็นจุดร่วมที่เหมือนกันเสมอคือ **การใส่ใจ ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)** เราจะสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้อย่างไร? เป็นคำถามที่ท้าทายความสามารถของ ผู้บริหารองค์กรครับ

ผู้บริหารต้องสร้างกลไกเพื่อรับรู้ **ความพึงพอใจของลูกค้าในบริการที่ได้รับ** ผู้บริหารที่รอแต่รายงาน ตามสำนวนเปรียบเทียบกับว่า “หอคอยงาช้าง” ไม่เคยมาสัมผัสกับพื้นที่หน้างาน ที่ให้บริการลูกค้าโดยตรงเลย การแสดงออกแบบนี้ จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับลูกค้าขึ้นมาได้ครับ

สำหรับพนักงาน องค์กรต้องสร้างความภาคภูมิใจในงานที่ ทำอยู่ว่า งานที่ทุกคนทำอยู่นี้ มีคุณค่า **คุณภาพงานบริการนั้นต้องมาจากใจ** ลองยกตัวอย่างพนักงานขายตัวรอดไฟให้กับนักท่องเที่ยว องค์กรต้อง **สร้างจิตสำนึก** ให้กับพนักงานขายตัวทุกคนว่า ลูกค้าคือ แซกที่เดินทางไกล ข้ามน้ำข้ามทะเล มาเยือนประเทศเรา ทุกๆ คนมีความสำคัญ ในการให้บริการต้อนรับขับสู้ให้ดี จะมีส่วนช่วยทำให้นักท่องเที่ยวประทับใจไปบอกต่อ ชวนครอบครัว เพื่อนฝูง มาเที่ยวอีก

ปัจจัยทั้งสอง คือ “ประสบการณ์ลูกค้า” และ “วัฒนธรรมองค์กร” คือ **สิ่งที่ต้องไปควบคู่กัน** ปัจจัยแรกคือมาตรฐานการทำงาน ว่าพนักงานต้องมีการทักทายกับลูกค้าพร้อมกับรอยยิ้ม มีมาตรฐาน คำพูดที่ต้องใช้คู่กับลูกค้า จนกระทั่งลูกค้าใช้บริการเสร็จเรียบร้อย

วัฒนธรรมองค์กร **จะส่งเสริมให้พนักงานรักในงานบริการ** สนับสนุนให้การปฏิบัติต่อลูกค้าตามมาตรฐานนั้น เป็นไปตามธรรมชาติ ด้วยความรู้สึกรักจากจิตใจภายในแห่งการให้บริการ และลูกค้าสามารถสัมผัสได้ ด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

ยังมีเครื่องมือเพื่อการปรับปรุง **Productivity** และ **Quality** อีกมากครับ ที่ภาคบริการไทยสามารถเรียนรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนา**สู่การบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence)** ซึ่งเป็นความท้าทาย และภารกิจสำคัญของประเทศครับ

