

บทที่ 2

เอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ได้เสนอหลักการและแนวความคิด ซึ่งได้จากการศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัย นำเสนอเป็น 4 ส่วนดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ
- 2.2 แบบสอบถาม การสร้างและการใช้
- 2.3 เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และปรับปรุงงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ

2.1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับงานบริการ

2.1.1.1 ความหมายของการบริการ

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของคำว่า "บริการ" หมายถึง "การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ"

ดังนั้น การบริการ คือ กระบวนการ / กระบวนการกิจกรรม ในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการ(บริกร) ไปยังผู้รับบริการ (ลูกค้า) หรือผู้ใช้บริการนั้นในทางวิชาการ คำว่า บริการ (Service) ยังนิยามได้ว่า

บริการ คือ สิ่งที่จับ สัมผัส แต่ต้องได้ยาก และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายไปได้ง่าย บริการจะได้รับการทำขึ้น (โดย/จากบริกร) และจะส่งมอบสู่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อใช้สอยบริการนั้นๆโดยทันที หรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการนั้น

2.1.1.2 คุณลักษณะ 7 ประการแห่งการบริการที่ดี

คุณลักษณะ 7 ประการ แห่งการบริการที่ดีนั้น มีดังนี้ (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ , 2539)

S = Smiling & Sympathy

ยิ้มแย้มและเอาใจใส่ลูกค้า เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า

E = Early Response

ตอบสนองต่อความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปาก
เรียกหา

R = Respectful

แสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า

V = Voluntariness manner

ลักษณะการให้บริการเป็นแบบสมัครใจและเต็มใจทำ มิใช่ทำตามแบบเสียมิได้

I = Image Enhancing

แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และเสริมภาพพจน์ขององค์การ
ด้วย

C = Courtesy

กิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพและมีมารยาทดี อ่อนน้อมถ่อมตน

E = Enthusiasm

มีความกระฉับกระเฉง และกระตือรือร้นขณะบริการ จะให้บริการมากกว่าที่
คาดหวังเสมอ

2.1.1.3 ลักษณะของการบริการ (Characteristics Services)

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)

การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ลูกค้าไม่อาจชิม เห็น รู้สึก หรือดมการบริการได้

ก่อนซื้อ

2. ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการ (Inseparability)

การให้บริการเป็นการผลิต และการบริโภคใน ขณะเดียวกัน แยกไม่ได้ เกิดข้อจำกัดทางด้านเวลา โดยกลยุทธ์การให้บริการ คือ การกำหนด มาตรฐานด้านเวลาการให้บริการที่รวดเร็ว

3. ไม่แน่นอน (Variability)

ลักษณะของงานบริการไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับว่า ผู้ขายบริการเป็นใคร จะให้บริการเมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ทำให้เกิดการพยากรณ์คุณภาพของการบริการก่อนซื้อเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability)

การให้บริการไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้เหมือนสินค้าอื่น ถ้าความต้องการมีสม่ำเสมอ การให้บริการก็จะมีปัญหา แต่ถ้าลักษณะความต้องการไม่แน่นอนจะทำให้เกิดปัญหา คือ การบริการไม่ทันหรือไม่มีลูกค้า

2.1.2 ลูกค้าและความพึงพอใจ

2.1.2.1 ลูกค้า (Customer) คืออะไร ?

จากพจนานุกรม F&W Standard Desk Dictionary , New York (1984)

ลูกค้า คือ บุคคล (หรือนิติบุคคล) ที่ซื้อสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ซื้อที่ซื้อ (หรือการใช้บริการ) กับสถานที่หรือองค์กรใดเป็นการประจำโดยสม่ำเสมอ

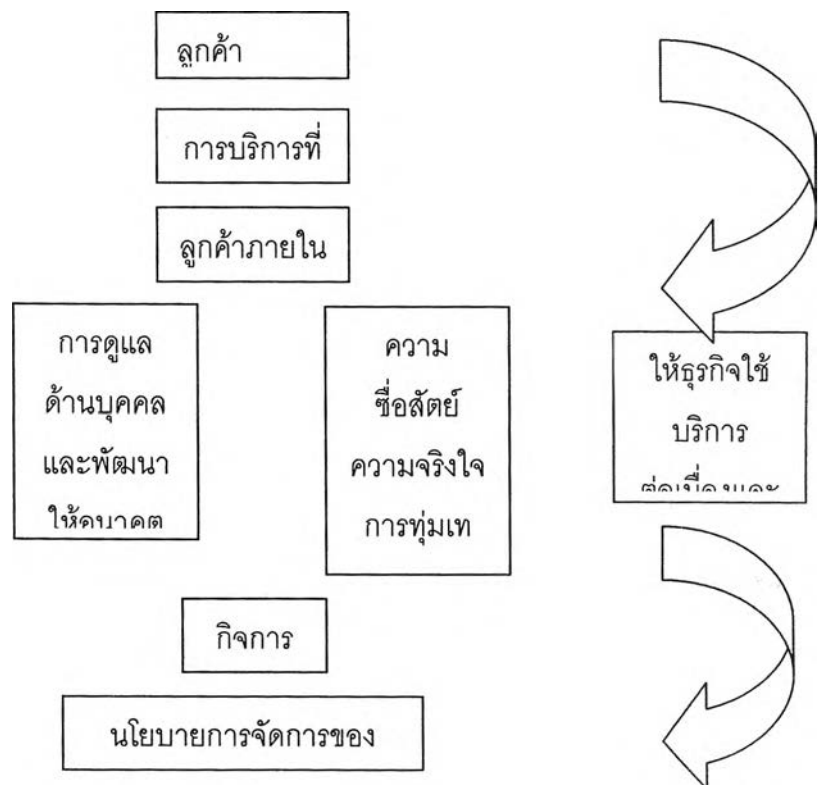
ความหมายของคำว่า ลูกค้า ในสายงานของท่าน มหาบุรุษคานธี

“ ลูกค้า คือ แซกคนที่สำคัญที่สุดที่ได้มาเยือนเรา ณ สถานที่แห่งนี้ เรามีได้มาเพื่อฟังฟังเรา เราต่างหากที่ต้องฟังการพาดพิงเขา เรามีใช้บุคคลที่มาขัดจังหวะการปฏิบัติงานของพวกเขา หากแต่ว่า การรับใช้เขา คือวัตถุประสงค์แห่งงานของพวกเขา เรามีใช้บุคคลแปลกหน้า แต่เขาคือส่วนหนึ่งของสถานที่แห่งนี้ บริการจากพวกเรามีใช้การสังเคราะห์เขา เขาต่างหากที่กำลังสังเคราะห์พวกเราด้วยยอมให้พวกเรามีโอกาสได้รับใช้เขา ”

ในสายตาของตาของนักบริหารคุณภาพงานบริการ แบ่งลูกค้าออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ

- ประเภทแรก : ลูกค้าภายนอก (A Client or Customer) หมายถึง บุคคลที่จ่ายเงินเพื่อแลกกับบริการ (an External Customer is The One Who Pay to Get Services)
- ประเภทสอง : ลูกค้าภายใน (An Employee) หมายถึง บุคคลที่ให้บริการเพื่อแลกกับเงิน (an Internal Customer is the One Who Services to Get Pay)

ในเชิงการจัดการองค์กรธุรกิจที่ให้บริการ ผู้บริหารยุคใหม่จะมองว่า พนักงานของเขาทุกคน ก็คือลูกค้าภายในขององค์กร และลูกค้าที่มาใช้บริการกับองค์กรของตานั้นก็คือ ลูกค้าภายนอกนั่นเอง ซึ่งจะมาสัมผัสบริการจากองค์กรธุรกิจ (ซึ่งเป็นนิติบุคคล) นั้นนั่นเอง



รูปที่ 2.1 แสดงแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน

2.1.2.2 วิธีการติดตามและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า (Tracking and Measuring Customer Satisfaction)

1. ระบบการติเตียนและให้คำแนะนำ (Complaint and Suggestion Systems)

เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท หาปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ธุรกิจนิยมใช้ ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยธุรกิจเหล่านี้จะมีกล่องเพื่อรับความคิดเห็นจากลูกค้า แต่โดยทั่วไปลูกค้าส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่นแทนที่จะเสนอคำติชมให้บริษัทซึ่งเป็นผลทำให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้า

2. จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Survey)

ในกรณีนี้จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยเครื่องมือที่ใช้กันมากที่สุดคือ การวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัทจะต้องเตรียมแบบสอบถาม เพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเทคนิคต่างๆ ที่ใช้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ก็คือ

- 2.1 การให้คะแนนความพึงพอใจ (Rating Customer Satisfaction) ที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอยู่ในรูปของการให้คะแนน เช่น ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง
- 2.2 การถามว่าลูกค้าได้รับความพอใจหรือไม่พอใจในบริการอย่างไร
- 2.3 การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์ โดยการบริหารและเสนอแนะแนวทางต่างๆ ที่จะนำมาแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งวิธีนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
- 2.4 การถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่างๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์ วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์
- 2.5 การสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า (Repurchase Intention)
- 2.6 การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่เป็นเป้าหมาย(Ghost Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพ มาร่วมกันทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่ง พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ

3. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis)

ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น ซึ่งบริษัท IBM ได้ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อทราบถึงสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เช่น ราคาสูงเกิน ราคาสูง บริการไม่ดีพอ ผลิตรักณ์ที่ไม่น่าเชื่อถือ โดยอาจจะศึกษาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้าด้วย

2.1.3 คุณภาพของบริการ (Service Quality)

2.1.3.1 คุณภาพ (Quality) คือ

คุณภาพของสินค้า (Product Quality) หมายถึง

1. ความสอดคล้องกับข้อกำหนด (Conformance to Requirements)
2. ความเหมาะสมต่อการใช้สอย (Fitness for Use)
3. ระดับของคุณประโยชน์แห่งคุณสมบัติของสินค้า ที่ผู้อำนวยต่อผู้ใช้สอยและตอบสนองต่อความต้องการที่ตั้งใจ หรือคาดหวังก่อนใช้สอยสินค้า หรือผลิตรักณ์นั้นๆ

คุณภาพของบริการ คือ

1. ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
2. ระดับความสามารถของบริการในการบำบัดความต้องการของลูกค้า
3. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับบริการไปแล้ว

2.1.3.2 วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพบริการ

Karl Albrecht (Service America, 1985) กล่าวว่า "ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจบริการในปัจจุบัน หาใช่การบริหารองค์กรบริการอีกต่อไปแล้ว หากแต่เราต้องบริหารความคาดหวังของลูกค้า ที่มีต่อองค์กรที่ให้บริการนั้นต่างหาก"

2.1.3.3 ปัจจัยคุณภาพบริการ คือ อะไร?

ปัจจัยคุณภาพบริการ มักประกอบด้วยคำ 2 คำ มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ

Characteristics of Service Quality หมายถึง ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของบริการ มุ่งเน้นที่ลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้ใช้บริการหรือตัวบริการนั้นๆ

Attribute of Service Quality หมายถึง คุณลักษณะทางคุณภาพของบริการ มุ่งเน้นถึงหน่วยวัด หรือประเด็นเปรียบเทียบ หรือมาตราวัดทั่วไป ที่ใช้วัดเปรียบเทียบ

2.1.3.4 Service Cycle คืออะไร

Service Cycle หรือ วงจรบริการ หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมบริการต่างๆแต่ละขั้นตอนเรียงลำดับกัน ตามลักษณะธรรมชาติของบริการนั้นๆ ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งจบกระบวนการ หรือขั้นตอนการให้บริการนั้นๆ

หลักการควบคุมคุณภาพงานบริการ

1. ควบคุมมาตรฐานของทุกกิจกรรมในแต่ละสถานี / หน่วยบริการ
2. คุณภาพของงานบริการใดๆ ต้องวัดจากผลรวมของความพึงพอใจที่ลูกค้าได้รับ ตลอดทั้งวงจรบริการ (Service Cycle)
3. ในแต่ละสถานีบริการ / หน่วยบริการ จะประกอบด้วยหลายๆสัมผัส บริการ (Moment of Truth)

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปแล้ว การควบคุมคุณภาพของงานบริการ จึงเป็นการควบคุมคุณภาพของกิจกรรมบริการในทุกๆ Moment of Truth ของสถานีบริการทุกแห่ง ตลอดทั้งวงจรบริการนั่นเอง หรือที่เรียกว่า วิธีการ / ปรัชญาการบริหารการควบคุมคุณภาพเช่นนี้ว่า "TQC (Total Quality Control)"

2.2 แบบสอบถาม การสร้างและการใช้

2.2.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่องานวิจัยสามารถทำได้หลายวิธี โดยแบ่งเป็นวิธีการใหญ่ๆ ได้ 3 วิธี (บุญธรรม, 2542) คือ

- 1) **การสังเกตการณ์ (Observation)** ทั้งการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) หรืออาจจะแบ่งเป็น การสังเกตการณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Observation) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation)
- 2) **การสัมภาษณ์ (Interview)** นิยมมากในทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) หรืออาจจะจำแนกเป็นการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม เช่น เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งนิยมใช้กันมาก
- 3) **การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร** เช่น หนังสือ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ สิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น

การใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นที่นิยมกันมากในงานวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาตรวจสอบกับแบบสอบถามได้ และสามารถได้ข้อมูลเพิ่มเติมในเชิงที่ลึกและละเอียดกว่าแบบสอบถามที่อาจมีข้อจำกัด โดยจะมุ่งไปสู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ประเมิน

2.2.2 การหาขนาดตัวอย่างทางสถิติในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม

ในการกำหนดการสุ่มเก็บแบบสอบถาม จะต้องกำหนดความเชื่อมั่น ระดับนัยสำคัญ และขนาดประชากร เพื่อให้ผลการทำการแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือตามที่กำหนด ตัวอย่างเช่น กำหนดผลลัพธ์ที่ได้จะต้องมีความเชื่อมั่น 95% และระดับนัยสำคัญที่ 5% จะหมายความว่า ในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม 100 ครั้ง จะได้ผลที่ตรงกัน 95 ครั้ง ถ้าในการเก็บ

แบบสอบถามมีจำนวน 10,000 คนจากรายชื่อของ Malhatra, Naresh K.(ดังแสดงในภาคผนวก ก) จะต้องเก็บแบบสอบถามเป็นจำนวน 370 ตัวอย่าง

2.2.3 การจัดทำแบบสอบถาม

การสร้างและการใช้แบบสอบถามนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการหาข้อมูลของงานวิจัย ซึ่งการสร้างแบบสอบถามและการใช้แบบสอบถามนั้นสามารถทำได้โดยง่าย แต่การสร้างแบบสอบถามที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่ยากเพราะต้องมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามหลายขั้นตอนเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ อันจะยังผลทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการจากล่างขึ้นบน (Bottom up) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการได้มาซึ่งข้อมูลทางด้านความรู้สึกนึกคิดของผู้ตัดสินใจ ซึ่ง Bottom up คือวิธีการพิจารณาจากตัวเลือก โดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละตัวเลือก โดยในการทำการวิจัยที่ต้องการความรู้สึกนึกคิดของผู้ตัดสินใจ ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินวิธีการ Bottom Up ถือเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีเบื้องต้นในการศึกษาถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกที่จะประเมินในการวิจัย

การจัดทำแบบสอบถามต้องประกอบด้วยขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม การแปลคำตอบออกมาเป็นค่าหรือคะแนน การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และการเสนอผลวิเคราะห์ ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2530) ได้ให้แนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ดี ดังต่อไปนี้

2.2.3.1 ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม (อุทุมพร,2530) ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดหมวดหรือประเด็นหลักของเนื้อหา
- 3) แจกแจงประเด็นหลักเป็นประเด็นย่อย
- 4) กำหนดจำนวนข้อคำถาม
- 5) กำหนดประเภทของคำถาม
- 6) กำหนดรูปแบบของคำถาม
- 7) ตรวจสอบความสอดคล้อง
- 8) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง

เมื่อรวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้จำเป็นต้องมีการแปลผลจากแบบสอบถามออกมาเป็นค่าหรือคะแนน เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2.3.2 การแปลคำตอบออกมาเป็นค่าหรือคะแนน แบ่งออกเป็น

1) แบบสอบถามแบบปลายเปิด

ผู้สร้างแบบสอบถามรวบรวมคำตอบที่ได้ จำแนกตามกลุ่มที่มีคำตอบคล้ายกัน หรืออยู่ในพวกเดียวกัน แง่เน้น และรายงาน โดยบรรยายสาระคำตอบเหล่านั้น

2) แบบสอบถามแบบปลายปิด

ผู้สร้างแบบสอบถาม จำแนกคำตอบเป็น 2 ประเภท คือคำตอบในทางที่ดี ทางบวก เช่น เรียบร้อยดี พอใจมาก สนใจมาก ฯลฯ โดยกำหนดค่าให้เป็นข้อละบวก 1 คะแนน (+1) ส่วนคำตอบที่แสดงแนวโน้มในทางลบ หรือปฏิเสธ เช่น สับสน ไม่พอใจมาก ไม่สนใจมาก กำหนดค่าให้เป็นข้อละลบ 1 คะแนน (-1)

3) แบบสอบถามแบบประมาณค่า

ถ้าเป็นการประมาณค่าแบบ 3 ช่อง คือ 3,2,1, ค่า 3,2,1 เป็นคะแนนที่ผู้ตอบได้รับ เช่น

	3	2	1
งานบริหารแผนก	เรียบร้อย		สับสน

ผู้ที่ตอบหรือเช็คที่เลข 3 เพราะเห็นว่างานบริหารแผนกฯ เป็นไปอย่างเรียบร้อยจะได้ค่าเท่ากับ 3 คะแนน ถ้าเป็นการประมาณแบบ 5,7,9 ช่วงก็ทำเช่นกัน โดยกำหนดจุดที่เขาเช็คคำตอบเป็นค่าที่เขาได้รับเมื่อผู้สร้างแบบสอบถามกำหนดค่าหรือคะแนนของการตอบได้แล้ว จึงดำเนินการตรวจแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาของทุกคนจนหมด แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้ คือ

- 1) ลักษณะของข้อมูลเป็นอย่างไร
- 2) จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ ซึ่งแยกได้ 2 แบบ คือ
 - (ก) เพื่อบรรยายข้อมูล
 - (ข) เพื่อสรุปจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ไปยังประชากร (population) ซึ่งทางสถิติศาสตร์เรียกว่า Inferential Statistics (สถิติสรุปอ้างอิง)
- 3) ตัวแปร(Variable) ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด
- 4) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เช่น ศึกษาบุคคล 1 กลุ่ม หรือศึกษามากกว่า 1 กลุ่มขึ้นไป ในการศึกษาที่มากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้

2.2.3.4 การเสนอผลวิเคราะห์

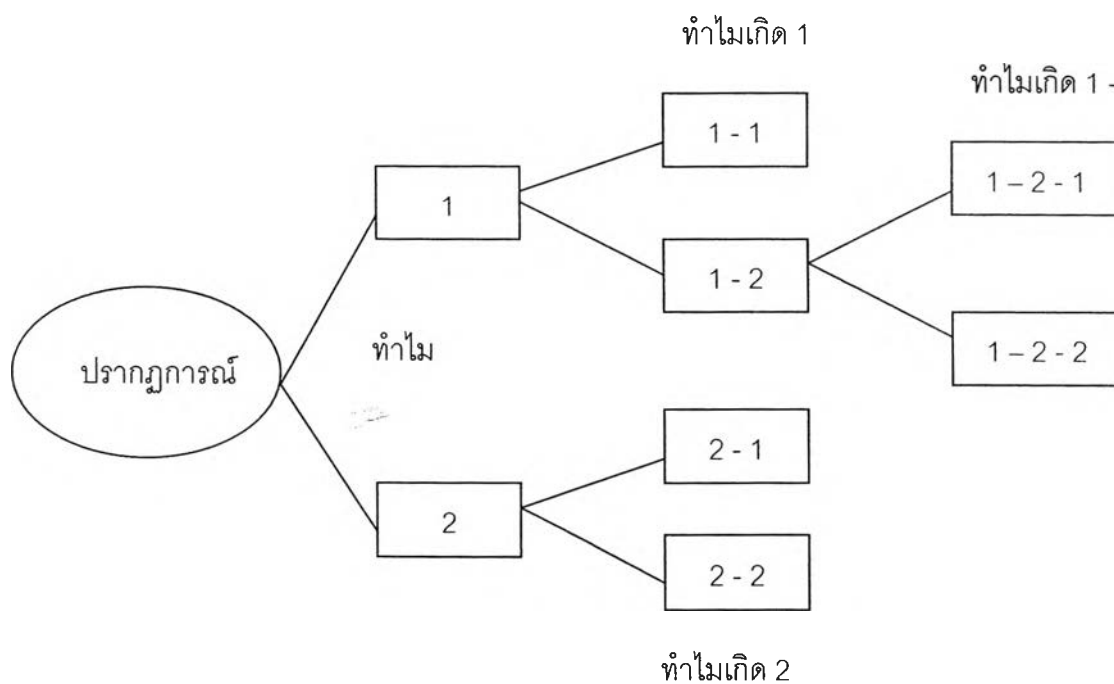
ในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามไม่นิยมเสนอผลวิเคราะห์รายข้อ หากแต่นิยมเสนอผลวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบสอบถามและตามประเด็นหลักของการสร้าง ดังนั้นการย้อนกลับไปหาวัตถุประสงค์ของการสร้างและประเด็นหลักในการสร้าง จึงเป็นความจำเป็นและถ้าผู้สร้างสามารถกำหนดข้อคำถามต่างๆ ภายในแต่ละประเด็นให้มีรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ต้น การวิเคราะห์ก็จะง่ายและสะดวกในการเสนอผล

2.3 เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิเคราะห์และปรับปรุงงาน

2.3.1 เทคนิค Why – Why Analysis

2.3.1.1 Why – Why Analysis

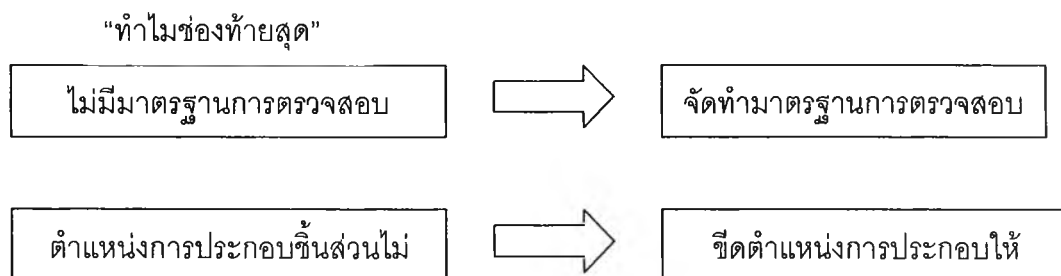
เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของปรากฏการณ์อย่างเป็นขั้นตอน ไม่ใช้การคิด/วิเคราะห์แบบคาดเดา



รูปที่ 2.2 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์ Why-Why Analysis

2.3.1.2 ประโยชน์ของ Why – Why Analysis

เป็นการกำหนดมาตรการแก้ไข-ป้องกันการเกิดปัญหาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2.3 แสดงแผนภาพตัวอย่างแนวทางการแก้ไขปัญหาเมื่อวิเคราะห์ด้วย Why-Why Analysis

2.3.1.3 7 จุดพึงระวัง สำหรับการใช้ Why – Why Analysis

- ระวังที่ 1 : ข้อความที่เขียนต้องสั้นและกระชับ : เจาะลง
“ใครทำอะไร” (ที่ไหน, เมื่อไหร่, เท่าไร, ทางไหน เป็นคำอธิบายเพิ่มเติม)
- ระวังที่ 2 : ยืนยันภายหลังด้วยการอ่านย้อนกลับ : ตรวจสอบด้วยตรรกวิทยา
“เหตุที่ทำให้เกิดผล ใช่หรือ?” “มีการโดดข้ามเชิงตรรกวิทยาหรือไม่?”
- ระวังที่ 3 : ทบทวนหาเหตุอื่นที่ทำให้เกิดผลนั้นให้ครบถ้วน : ตรวจสอบด้วยว่า “ถ้าไม่มีเหตุนี้ ผลเกิดได้ หรือไม่?”
- ระวังที่ 4 : ถามทำไมไปจนพบสาเหตุที่เชื่อมไปสู่การวางมาตรการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ
- ระวังที่ 5 : เขียนเฉพาะส่วนที่คิดว่าความเคลื่อนจากสภาพปกติ (ผิดปกติเท่านั้น)
- ระวังที่ 6 : หลีกเลี่ยงการค้นหาสาเหตุที่มาจากสภาพจิตใจคน เช่น ใจลอย เหนื่อย หงุดหงิด
- ระวังที่ 7 : อย่าใช้คำว่า “ไม่ดี” ในประโยค

2.3.2 เทคนิค ECRS เพื่อการปรับปรุงงาน

1. เพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็น (Eliminate All Unnecessary Work)

เนื่องจากงานบางอย่างนั้นเมื่อวิเคราะห์โดยการตั้งคำถามแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องทำงานนั้นต่อไปอีก เช่น การเก็บวัตถุดิบกองไว้ตรงประตูภายในโรงงาน ได้ทำมาแต่เมื่อโกดังสินค้ายังไม่เสร็จสมบูรณ์ และได้ทำต่อมาแม้ว่าโกดังจะเสร็จแล้ว ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการเคลื่อนย้ายวัสดุ ก็สามารถตัดวิธีการขนย้ายวัสดุตั้งแต่ลงจากรถบรรทุกกองตรงประตูโรงงาน จนเคลื่อนย้ายเข้าสายการผลิตได้ทั้งขบวนการ

ดังนั้นแนวทางการขจัดงานที่ไม่จำเป็น ให้พิจารณาดังนี้

- ก. เลือกงานที่มีปัญหาเรื่องต้นทุนสูง ถ้าสามารถขจัดงานนี้ได้จะทำให้ลดต้นทุนค่าแรงทางตรง วัตถุดิบ และเสียห่วยอุปกรณ์การผลิตได้ ไม่ว่าขั้นการผลิตนี้จะมีประสิทธิภาพสูงเพียงใดก็ตาม
- ข. กรณีที่ได้คำตอบว่าเป็นงานที่ยังจำเป็น เพราะมีวัตถุประสงค์ และเหตุผลแน่นอน ก็แยกวัตถุประสงค์ให้เห็นเด่นชัดว่า ทำงานนั้นเพื่ออะไรบ้าง
- ค. ตั้งคำถามเพื่อขจัดวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่ทำงานนั้น ถ้าคำตอบออกมาว่าการไม่ทำงานนั้นเลย จะก่อให้เกิดผลดีกว่าการยังคงทำงานนั้นอยู่ ก็ควรตัดการทำงานนั้นออกทันที

แนวทางเพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็นทั้ง 3 ประการ ที่กล่าวมาอาจทำโดยร่วมกับการระดมความคิดของคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้ควบคุมการผลิต (Supervisor) ที่ชำนาญงาน คณะบุคคลเหล่านี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงต้นทุนในงานว่างงานใดบ้างที่ควรศึกษา

ประโยชน์ของการขจัดงานที่ไม่จำเป็นออกมีดังนี้

- ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงวิธีการทำงาน
- ไม่เสียเวลาสำหรับช่วงการปรับปรุงวิธีการทำงาน การทดลองและการติดตั้งวิธีการงานใหม่
- ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกหัดพนักงานสำหรับวิธีการทำงานใหม่
- ปัญหาเรื่องคนงานคัดค้านมีน้อย
- เป็นวิธีการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น ผลของงานเท่าเดิมหรือดีกว่า แต่ไม่เสียค่าใช้จ่ายเลย

2. เพื่อรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน (Combine Operations or Element)

ในขบวนการผลิต ปกติจะแตกงานออกเป็น ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนด้วยกัน เพื่อให้ง่ายสำหรับการแบ่งงานตามความชำนาญของคนแต่ละคน แต่บางครั้งการแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้ใช้อุปกรณ์การเคลื่อนย้ายวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ มากเกินความจำเป็นไปด้วย ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา ได้แก่ การไม่สมดุลกันในระดับการปฏิบัติงานหลายๆ ขั้นตอน มีงานค้างหรืองานระหว่างทำมากในสายการผลิต เพราะการวางแผนการผลิตไม่เหมาะสม มีงานล่าช้าอันเกิดจากการจ้างคนงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น หรือเมื่อคนงานประจำขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นหยุดงานลง ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้งานง่ายก็คือ การรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่ 2 ขั้นตอน เข้าด้วยกัน หรือบางครั้งการเปลี่ยนลำดับการทำงานก็เปิดโอกาสให้มีการรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน

3. เพื่อเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Change the sequence of operations : Rearrange)

ในการผลิตสินค้าใหม่ มักเริ่มต้นผลิตจำนวนน้อยก่อน เพราะเป็นขั้นทดลอง แต่เมื่อขยายปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นทีละน้อย หากลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานยังเหมือนเดิม มักเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาในเรื่องการเคลื่อนย้ายวัสดุ และการไหลของงาน เพราะจำนวนผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม การตรวจตราอย่างละเอียด จะใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อดูว่า จะสามารถเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ได้หรือไม่ เพื่อให้งานง่ายและรวดเร็วขึ้น การใช้แผนภูมิและไดอะแกรมต่างๆ บนที่กการทำงานจะช่วยชี้ให้เห็นว่าสมควรจะเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อลดการเคลื่อนย้ายวัสดุ และทำให้การไหลของงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

4. เพื่อทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จำเป็นง่ายขึ้น (Simplify the Necessary Operations)

หลังจากที่ศึกษาการทำงานโดยการตั้งคำถามเพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็น รวมขั้นตอนการปฏิบัติงานและเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเหลือเฉพาะงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จำเป็น แต่ขั้นตอนการปฏิบัติงานเหล่านั้นอาจยาก โดยที่มีวิธีการทำงานอื่นที่ง่ายกว่าและสามารถทำงานนั้นให้เสร็จได้เช่นเดียวกัน การตั้งคำถามเพื่อให้งานง่าย จะเริ่มคำถามทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานนั้น เช่นวิธีการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ใช้ เครื่องมือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ โดยตั้งสมมติฐานว่างานที่กำลังวิเคราะห์อยู่นั้นยังไม่สมบูรณ์ คำถามที่ตั้งจะขึ้นต้นด้วย “อะไร ที่ไหน เมื่อใด ใคร อย่างไร และทำไม”

2.3.3 การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (เอส.คิว.เอส) Service Quality Analysis (S.Q.S)

1. เอส.คิว.เอส (S.Q.S) คือ อะไร

การวิเคราะห์คุณภาพบริการ หรือ S.Q.S คือ เครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่ช่วยในการศึกษาวิเคราะห์วงจรบริการ (Service Cycle) อันหนึ่ง เพื่อแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของการให้บริการในแต่ละขั้นตอน เพื่อจัดทำมาตรฐานงาน ค้นหาจุดอ่อน และจัดทำมาตรการป้องกันความผิดพลาด อันอาจเกิดจากจุดอ่อนอันนั้น

2. ผลประโยชน์ของการทำ S.Q.S

- 2.1 เป็นข้อมูลสำหรับการออกแบบกระบวนการให้บริการ เพื่อกำหนดมาตรฐานงานบริการ (Job-Standard) ของแต่ละคนที่ให้บริการ ในแต่ละสถานีบริการหรือจุดให้บริการ (Service Station)
- 2.2 ใช้เพื่อการเปรียบเทียบวงจรบริการ 2 วงจร
- 2.3 ใช้เพื่อการปรับปรุงมาตรฐานงานบริการ โดยขจัดจุดบกพร่องและเพิ่มมาตรการเสริมที่จำเป็น

3. ใครคือผู้ทำ S.Q.S

หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ชำนาญการ และตัวพนักงานผู้ให้บริการ ณ จุดบริการนั้นๆ เป็นผู้ร่วมทำ

4. จะทำการวิเคราะห์คุณภาพบริการเมื่อใดบ้าง

เมื่อต้องการศึกษาปัญหา และจุดบกพร่องของวงจรบริการใดวงจรหนึ่ง หรือตามความจำเป็นต่าง ๆ หรือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการให้บริการใหม่

5. วิธีการทำ S.Q.S

จากวงจรบริการที่มีอยู่แล้วหรือยังไม่มี ให้ผู้ทำสอบถามจากผู้รู้ในขั้นตอนการบริการในวงจรนั้นๆ เป็นแหล่งข้อมูล แล้วใช้แบบฟอร์ม S.O.S ในการกรอกข้อความ ต่อไป

6. แบบฟอร์ม S.Q.S (ตัวอย่าง)

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม S.Q.S

ABC Company				S.Q.S. NO. _____		
Service Cycle NO. _____		Type Name _____				
Fill By _____		Position _____		Date ____/____/____		
Step No. ขั้นตอนที่	Service Activity กิจกรรมที่ ให้บริการ	Service Station จุด ให้บริการ	Service By ผู้ให้บริการ (บริกร)	Standard Quality Requirement มาตรฐาน คุณภาพ	Pitfall จุดอ่อน ความ ผิดพลาดที่ อาจเกิดขึ้น ได้	Preventive Measure มาตรการ ป้องกัน ความ ผิดพลาด
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

7. คำอธิบาย

ตารางที่ 2.2 แสดงคำอธิบายของตาราง S.Q.S

ช่องที่	คำอธิบาย
1	Step No. (ขั้นตอนที่) คือ ลำดับขั้นของบริการ ให้ใส่ตัวเลขลงไป
2	Service Activity คือ กิจกรรมที่ให้บริการ เช่น ขอรับแบบฟอร์ม หรือซื้อบัตร หรือชำระเงิน เป็นต้น
3	Service Station ชื่อจุดให้บริการ หรือหน่วยงานที่ให้บริการในช่อง (2) นั้น
4	Service By (บริกร) คือ ชื่อของบุคคลที่ให้บริการ ณ จุดให้บริการนั้น หรือ ชื่อตำแหน่งงานก็ได้
5	Standard Quality Requirements คือ มาตรฐานคุณภาพของบริการที่กำหนดไว้

ช่องที่	คำอธิบาย
6	<p>Pitfall คือ จุดอ่อนหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น กรณีจุดจ่ายยาน้ำ ในแผนกจ่ายยาของโรงพยาบาล ขณะที่ทำการเขียนป้ายชื่อผู้ป่วยและกำหนดการรับประทานหลายๆ ใบ แล้วมาปิดลงบนขวดยาน้ำที่แบ่งบรรจุออกมาจากขวดใหญ่ ตรงนี้จะมี Pitfall ที่ต้องระวังคือ การปิดฉลากสลับขวด หรือร้ายไปกว่านั้น สลับคนใช้กันอาจเกิดอันตราย (เคยมีกรณีที่เกิดขึ้นจริงที่ปิดฉลากยาผิด คือ จ่ายน้ำยาไฟโซเอ็กซ์(สำหรับฆ่าเชื้อโรค) แทนการจ่ายยาธาตุน้ำขาว ประเภทอาลูมิเนียมให้คนไข้โรคกระเพาะอาหาร ทำให้คนไข้เกือบเสียชีวิต) ซึ่ง Pitfall ตรงนี้สำคัญมาก</p>
7	<p>Preventive Measure (มาตรการป้องกันความผิดพลาด) คือ มาตรการปฏิบัติที่อาจถือเป็นกฎความปลอดภัย (Safety Rule) ของการให้บริการ ณ จุดบริการนั้นๆ จากตัวอย่างการจ่ายยาผิด ซึ่งเป็น Pitfall ที่อาจเกิด ณ ห้องจ่ายยาอาจตั้งกฎความปลอดภัยว่า</p> <p>“ห้ามจ่ายยา/จัดยา ทีละ 2 ราย”</p> <p>“ห้ามช่วยกันจัดยา ให้แต่ละคนจัดยาจนครบคราวเดียว”</p> <p>“ห้ามแบ่งบรรจุลงขวดเปล่าเป็นอันขาด แต่จงเขียนฉลากยาปิดข้างขวดเปล่าก่อน แล้วนำขวดที่ปิดฉลากแล้วไปแบ่งบรรจุจากขวดใหญ่ทีละขวดเท่านั้น”</p> <p>หรือ “ให้ใช้ถาดจัดยา แยกคนไข้รายละ 1 ถาด และใบสั่งยาจะต้องมีคลิปหนีบกับถาดแน่นกันปลิ้ว”</p> <p>ซึ่งมาตรฐานปฏิบัติเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือประกันความผิดพลาดที่สำคัญมากและจำเป็นต้องถ่ายทอดนำไปปฏิบัติ</p>

8. การนำ S.Q.S ไปใช้

เมื่อประชุมจัดทำ S.Q.S เสร็จแล้วก็ทำเป็นมาตรฐานไว้ที่ส่วนกลางและแจกจ่ายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และอาจทำ Job Description ย่อยสำหรับบริการในแต่ละจุดบริการก็ได้ และที่สำคัญต้องบรรจุมาตรการความปลอดภัยในช่อง Preventive Measure (ช่อง 7) ในข้อกำหนดสำคัญของจุดบริการนั้นๆ ด้วย

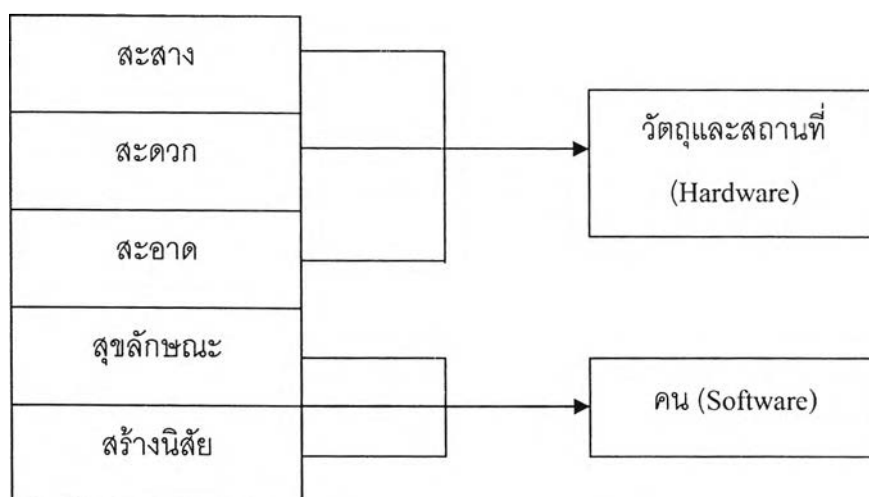
นอกจากนี้ S.Q.S ยังใช้เป็นคู่มือฝึกอบรมพนักงานในวงจรบริการ (Service Cycle) นั้นๆ อีกด้วย

9. แบบฟอร์ม S.Q.S มาตรฐาน

ไม่มีแบบฟอร์ม S.Q.S ที่จะใช้เป็นมาตรฐานสำหรับทุกๆ ธุรกิจ แต่ทว่าแต่ละกิจกรรมควรเริ่มนำแบบฟอร์มต่างๆ ไป มาทดลองใช้ แล้วตัดแต่งเพิ่มเติมจนเหมาะสมกับกิจการของตนจะดีที่สุด

2.3.4 5 ส.

5 ส เป็นแนวความคิดการจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานเพื่อให้มีสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย เป็นระเบียบเรียบร้อย โดย 3ส แรก จะส่งผลแก่วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ ส่วน 2 ส หลังจะส่งผลโดยตรงกับคนที่บริหารและนำ 3 ส แรกไปใช้อย่างต่อเนื่อง ถือได้ว่ากิจกรรม 5 ส นี้ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน เพราะกิจกรรม 5ส จะเน้นที่การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรนั้นๆ



รูปที่ 2.4 แสดงส่วนประกอบของ 5 ส

- สะสาง : การแยกให้ชัดเจนระหว่างของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น ของที่ไม่จำเป็นให้ขจัดออก
- สะดวก : การจัดวางของที่จำเป็นให้ง่ายต่อการนำไปใช้ มีที่สำหรับของทุกสิ่ง และของทุกสิ่งต้องอยู่ในที่ของมัน

- สะอาด : การทำความสะอาด สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องใช้อยู่เสมอ
- สุขลักษณะ : สภาพสะอาดตา เป็นระเบียบ โดยเกิดจากการรักษามาตรฐานของ 3 ส
แรก ให้คงสภาพหรือปรับปรุง ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- สร้างนิสัย : การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้ถูกต้องและต่อเนื่อง จนติดเป็นนิสัย

สะอาด

- มีของที่ไม่จำเป็นอยู่บนโต๊ะ ชั้น และบริเวณที่ทำงานหรือไม่
- ที่ทำงานคับแคบหาของไม่เจอ เสียเวลาค้นหาหรือไม่
- มีวัสดุอุปกรณ์มากเกินความจำเป็นหรือไม่
- เกิดความสูญเปล่าหรือไม่

ต้องมั่นใจว่าในสถานที่ทำงานมีเฉพาะของที่จำเป็นใช้งานเท่านั้น

(Only

necessary things remain at the workplace)

สะดวก (Seiton)

- มีการกำหนดทางเดินและกำหนดที่วางชัดเจนหรือไม่
- มีการจัดเก็บแยกประเภท เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ โดยคำนึงถึงความรวดเร็ว
ปลอดภัย และคงไว้ซึ่งคุณภาพหรือไม่
- ที่ชั้นวางมีป้ายบอก ที่ของมีป้ายติด และมีตารางแสดงตำแหน่งการจัดวาง
สิ่งของหรือไม่
- มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานบ่อยหรือไม่

มีที่สำหรับของทุกสิ่งและของทุกสิ่งต้องอยู่ในที่ของมัน (A place for everything

and everything in its place)

สะอาด (Seiso)

- อุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ มีฝุ่น สนิม คราบน้ำมันหรือไม่
- มีการทำความสะอาดอุปกรณ์สำนักงาน ก่อนและหลังการใช้งานทุกครั้ง
หรือไม่
- มีการมอบหมายให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบทำความสะอาดอุปกรณ์
หรือไม่
- สถานที่ทำงานโดยรวมสะอาดปราศจากฝุ่นและหยากไย่หรือไม่
- มีการทำความสะอาดครั้งใหญ่ประจำปีหรือไม่

การทำความสะอาดคือการตรวจสอบ (Cleaning is inspection)

สุขลักษณะ (Seiketsu)

- จัดสาเหตุของฝุ่นละออง คราบไขมัน และมลภาวะต่างๆ ได้หรือไม่
- ป้าย สัญลักษณ์ต่างๆ มีขนาด และอยู่ในระดับเหมาะสมกับสายตาหรือไม่
- มีการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อรักษามาตรฐานความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานหรือไม่

รักษามาตรฐานและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Maintain present standards and aim at improvement)

สร้างนิสัย (Shitsuke)

- ฝึกอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน
- ทุกคนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบของหน่วยงาน
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน (Positive work attitude)

2.3.4.1 หัวใจสำคัญการทำกิจกรรม 5 ส

1. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมและเข้าใจกิจกรรม 5 ส
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนจริงจัง
 - โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่ใช่กิจกรรมเสริมหรือการเพิ่มงาน
 - ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วม โดยเป็นประธานคณะกรรมการ 5 ส ของหน่วยงาน
3. ฝ่าย/กอง ต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน โดย
 - ให้ความรู้เกี่ยวกับ 5 ส
 - ต้องแจ้งความคืบหน้าในการทำกิจกรรม 5 ส ในระดับต่าง ๆ
 - คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับกระตุ้นและแนะนำให้ทุกคน เข้าร่วมกิจกรรม 5 ส
4. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการทำกิจกรรม 5 ส
 - จัดทำป้าย คำขวัญ โปสเตอร์ ข่าวสารเพื่อเรียกร้องความสนใจให้เข้าร่วม
 - จัดทำคู่มือ เอกสารแผ่นพับให้ทราบความสำคัญของกิจกรรม 5 ส

- การตรวจพื้นที่เป็นระยะ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และ คณะกรรมการภายนอก
- 5. ผู้บริหารระดับสูงเดินดูพื้นที่เป็นครั้งคราว เพื่อจุดอ่อน-จุดแข็งของการทำ กิจกรรม 5 ส และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ เพื่อแก้ไขให้เหมาะสม รวมทั้งให้คำยกย่อง ชมเชยแก่กลุ่มดีเด่น
- 6. การเริ่มต้นควรทำพร้อมกันอย่างจริงจัง ถ้าหน่วยงานใหญ่อาจเริ่มที่พื้นที่ ตัวอย่างก่อนก็ได้
- 7. การดำเนินกิจกรรม 5 ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมปรับปรุง หรือระบบ ข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะ ส สะดวก (SEITON) จำเป็นต้องอาศัยเรื่องการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้ทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น

2.3.4.2 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5 ส

แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นดำเนินการ
3. ขั้นติดตามผล

โดยจะต้องนำขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป็นแผนระยะยาว (2 ปี) และ ระยะสั้น (3-6 เดือน) เพื่อจะได้ทราบว่าเราจะทำอะไรเมื่อไหร่ และสามารถติดตามผลการทำ 5 ส. อย่างเป็นรูปธรรมได้

ตารางที่ 2.3 แสดงแนวทางการวางแผนการทำ 5ส.

ขั้นที่	แผน	ระยะเวลา / เดือน
1	อบรม / จัดดูงานให้ผู้บริหารทุกระดับ	
2	แบ่งพื้นที่รับผิดชอบ	
3	กำหนดคณะกรรมการ 5ส. / เจ้าหน้าที่ประสานงาน 5ส.	
4	กำหนดนโยบายและเป้าหมาย	
5	กำหนดแผนการกระตุ้น	
6	อบรม / จัดดูงานให้พนักงานทุกคน	
7	สำรวจพื้นที่จริง	

ขั้นที่	แผน	ระยะเวลา / เดือน
8	วันทำความสะอาดครั้งใหญ่	
9	เริ่มต้นทำแต่ละ ส.	
10	ติดตามผลการทำแต่ละ ส.	
11	สรุปผลการทำแต่ละ ส.	
12	นำผลที่ดีมากำหนดเป็นมาตรฐาน	
13	จัดดูงานทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน	

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจแนวคิดและประโยชน์ในการทำ 5ส. เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำ 5ส. หากต้องการทำ 5ส. ให้เป็นระบบ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความตั้งใจจริงที่จะนำ 5ส. มาใช้ในหน่วยงาน ไม่ว่าจะโดยการกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรม ติดตามผล ให้คำแนะนำ รวมทั้งให้การสนับสนุนพนักงานทุกระดับทั้งในเรื่องงบประมาณและกำลังใจอีกด้วย ที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องไม่นำ 5ส. เข้ามาในหน่วยงานเพราะหน่วยงานอื่นทำหรือทำตามแฟชั่น แต่ควรทำเพราะเล็งเห็นประโยชน์จากการปรับปรุงที่มีผลต่อพนักงาน ผู้บริหาร และหน่วยงาน ที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน

1.2 จัดตั้งคณะกรรมการทำ 5ส. ขึ้น 3 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการวางแผน ควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง โดยมีบทบาทดังนี้
 - กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำ 5ส.
 - กำหนดแผนระยะยาวในการทำ 5ส.
 - นำนโยบายไปดำเนินการร่วมกับพนักงานในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ
 - ติดตามผลและให้คำแนะนำในการทำ 5ส. อย่างน้อยเดือนละครั้ง
 - ร่วมฟังพนักงานเสนอผลการทำ 5ส. และมอบรางวัลให้พนักงานด้วยตนเอง

- นำผลที่ดีจากการทำ 5ส. มากำหนดมาตรฐาน
2. คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางและพนักงาน โดยมีบทบาท ดังนี้
- แบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการทำ 5ส. ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานในพื้นที่
 - วางแผนระยะสั้นในการทำ 5ส. ร่วมกับสมาชิกในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ
 - กระตุ้นและให้คำแนะนำในการทำ 5ส.
 - ติดตามผลการทำ 5ส. อย่างน้อยอาทิตย์ละครั้ง
 - ทำ 5ส. ร่วมกับพนักงานในพื้นที่
 - กำหนดมาตรฐานที่ดีในการทำ 5ส.
3. คณะกรรมการติดตามผล สมาชิกไม่ควรเกิน 3 - 5 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ
- คณะกรรมการกลาง ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ตรวจอย่างน้อยเดือนละครั้ง โดยเป็นการตรวจในแบบกว้าง หรือมองภาพรวม
 - คณะกรรมการตรวจประจำพื้นที่ ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานในแต่ละพื้นที่ตรวจกันเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นการตรวจอย่างละเอียด เพราะไม่มีใครรู้จักพื้นที่ได้ดีกว่าพนักงานในพื้นที่นั้น

บทบาทคณะกรรมการติดตามผล

- กำหนดแบบฟอร์มและระยะเวลาในการติดตามผล
- กำหนดรูปแบบของรางวัล
- แสดงผลการตรวจ
- แต่งตั้งและอบรมเจ้าหน้าที่ประสานงาน 5ส. (5S Facilitator) ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการประสานการทำ 5ส. ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้กระตุ้นและติดตามผลการทำ 5ส. รวมทั้งและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอตาม

ความเป็นจริง อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน
เจ้าหน้าที่ประสานงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

คุณลักษณะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ประสานงาน 5ส.

- รู้รอบและรอบรู้เรื่อง 5ส. อย่างดีทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
- เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้งกับผู้บริหารและพนักงาน
- มีปฏิภาณและไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- สามารถถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้จำนวนของเจ้าหน้าที่ประสานงาน 5ส. ขึ้นอยู่กับจำนวนของ
ผู้บริหารและพนักงานในแต่ละแผนก

1.3 อบรมผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและ
ขั้นตอนในการทำ 5ส. ในแนวทางเดียวกัน การอบรมควรมีอย่างสม่ำเสมอ โดยเริ่มจากความรู้
พื้นฐานในการทำ 5ส. จนถึงความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทำ 5ส. อย่าง
ต่อเนื่องและอย่างสร้างสรรค์ การอบรมจะใช้วิทยากรภายนอก หรือใช้วิทยากรภายในก็ได้ โดยมี
ทั้งการอบรมในห้องอบรม และการอบรมในบริหารที่พนักงานทำงาน (On-the-Job-Training)

1.4 กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำ 5ส. อย่างชัดเจนและ
ประกาศให้ทุกคนในหน่วยงานทราบอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะประกาศใน
พิธีเปิดการสัมมนาผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ หรือในวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ทั้งหน่วยงาน
ทั้งนั้นนโยบายควรเป็นในเชิงนามธรรมที่เป็นไปได้ ในขณะที่เป้าหมายจะเป็นรูปธรรมที่สามารถทำ
ได้ในช่วงเวลานั้น ๆ อาทิ ทุกพื้นที่ต้องทำ 3ส. ให้ได้คะแนน 75% ขึ้นไป ในปี 2541

1.5 บันทึกการปรับปรุงโดยใช้ภาพถ่ายตั้งแต่ก่อนทำ ขณะทำและหลังทำ
ภาพถ่ายจะช่วยให้เห็นภาพที่แท้จริงได้ดีกว่าคำพูด ทั้งยังเป็นหลักฐานที่ยากต่อการปฏิเสธจากทุก
คนอีกด้วย นอกจากนี้ยังใช้ในการเสนอผลของการทำ 5ส. ที่เห็นได้อย่างชัดเจน การถ่ายภาพที่ดี
จะต้องถ่ายในจุดเดิม เพื่อให้เห็นความแตกต่างก่อน-หลังทำ ส่วนภาพขณะทำจะช่วยให้เห็นความ
พยายามของทุกคนที่ทุ่มเทเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.6 แบ่งพื้นที่ให้ทุกคนรับผิดชอบ การแบ่งพื้นที่รับผิดชอบนั้นผู้บริหารและ
พนักงานในแต่ละพื้นที่ควรมีการประชุมร่วมกันและมีการกำหนดความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ว่า
ใครรับผิดชอบอะไร บางแห่งมีการตั้งชื่อกลุ่ม หรือมีการใช้สีเป็นชื่อพื้นที่

1.7 กำหนดการส่งเสริมกิจกรรม (Promotion) เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ต้องมีอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยแบ่งการส่งเสริมเป็น 3 ตอนคือ กระตุ้น ดำเนินการ และติดตามผล การส่งเสริมมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและให้ความสนใจในการทำ 5ส. อย่างต่อเนื่อง

2. ขั้นดำเนินการ

ทุกคนร่วมกันทำความสะอาดครั้งใหญ่ในหน่วยงาน วันทำความสะอาดครั้งใหญ่ถือเป็นวันเริ่มต้นการทำ 5ส. หน่วยงานควรกำหนดให้วันนี้เป็นวัน 5ส. ของหน่วยงาน วันทำความสะอาดครั้งใหญ่กำหนดให้มีปีละครั้งเป็นอย่างน้อย โดยในวันนี้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี

แนวทางการทำความสะอาดครั้งใหญ่ทั่วทั้งหน่วยงาน

- กำหนดวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ ทันทีหลังการประกาศการทำ 5ส. โดยผู้บริหารระดับสูง
- แบ่งพื้นที่และมอบหมายให้พนักงานในแต่ละกลุ่มรับผิดชอบ
- จัดเตรียมอุปกรณ์ทำความสะอาดที่จำเป็นในจำนวนที่เหมาะสม
- รวมพื้นที่ส่วนรวมในการทำความสะอาดครั้งใหญ่ เช่น สวน สนามหญ้า โรงอาหาร ตู้ยามและที่จอดรถ
- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

การเตรียมการก่อนวันทำความสะอาดครั้งใหญ่

- การรณรงค์ให้ข้อมูลกับทุกคนก่อนวันทำความสะอาดครั้งใหญ่
- การแบ่งพื้นที่ และเตรียมอุปกรณ์ที่เหมาะสมในจำนวนที่ต้องการ
- การเตรียมเรื่องเครื่องดื่ม อาหารว่าง และอาหารกลางวัน
- ติดต่อเขตเพื่อให้ช่วยดำเนินการเรื่องรถขยะ
- พิธีเปิดและพิธีปิด

บทบาทผู้บริหารระดับสูงในวันทำความสะอาดครั้งใหญ่

- ประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของการทำ 5ส. อย่างเป็นทางการให้ทุกคนได้รับทราบ
- ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

- เติบโตตรวจเพื่อเป็นกำลังใจให้พนักงาน และเห็นสภาพที่แท้จริงของหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงต่อไป
- วันทำความสะอาดครั้งใหญ่ทุกปีควรเป็นวันสำคัญที่แสดงถึงความพร้อมเพรียงของพนักงานทุกคนในการทำให้หน่วยงานมีความสะอาดเป็นพิเศษทุกซอกทุกมุม
- เริ่มต้นทำ สะสาง สะดวก สะอาดอย่างต่อเนื่อง หลังวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ เริ่มจากกำหนดระยะเวลาในการทำ 3ส. ในแต่ละวัน แต่ละอาทิตย์ และแต่ละเดือน เช่น 15 นาที ทุกวัน 30 นาที ทุกอาทิตย์ และ 1 ชม. ทุกเดือน
- วางแผนระยะสั้นในการทำแต่ละ ส.
- ประชุมเพื่อมอบหมายให้ทุกคนรับผิดชอบ

หลักในการเริ่มต้น ส.สะสาง

- กำหนดมาตรฐานของที่ไม่จำเป็น
- การใช้ป้ายประกาศกำจัด
- เก็บข้อมูลผลที่ได้จากการสะสาง

หลักในการเริ่ม ส.สะดวก และ ส.สะอาด

- วิเคราะห์หาพื้นที่ร่วมกับผู้ร่วมงานเพื่อการปรับปรุง
- เลือกพื้นที่ที่ไม่เป็นระเบียบ ไม่สะอาด และไม่ปลอดภัย
- ทำการปรับปรุงในแต่ละจุด 3 - 6 เดือน
- เมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละพื้นที่เสนอผลงาน ทั้งนี้ร่วมสำนักงานด้วย
- กำหนดมาตรฐานจากการทำ 3ส. ที่ดี
- กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานปรับปรุงพื้นที่อย่างสร้างสรรค์

3. ขั้นติดตามผล

ในการติดตามผลหลักสำคัญยิ่งที่หลายหน่วยงานยังไม่เข้าใจคือ แข่งขันระหว่างพื้นที่ แต่ผู้เขียนขอกล่าวเน้นย้ำว่าเป็นการแข่งขันกับตัวเอง ดังนั้นทุกพื้นที่ที่มีสิทธิ์ที่จะชนะได้ทั้งสิ้น

ถ้าพวกเขาเอาชนะตัวเองได้ ผู้ประเมินเองก็ไม่ควรเข้าไปในพื้นที่เพื่อจับผิด แต่เข้าไปเพื่อให้คำแนะนำ

แนวคิดในการติดตามผล 5ส.

- วางแผนในการติดตามผล 5ส. และการจูงใจ
- ผู้ประเมินควรติดตามผล 5ส. อย่างสม่ำเสมอ
- จัดการแข่งขันการทำ 5ส. ระหว่างแผนก
- กำหนดรูปแบบการให้รางวัลทั้งในแบบรายบุคคลและกลุ่ม
- จัดดูงานหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
- หากเป็นไปได้ควรจัดการแข่งขันการทำ 5ส. ระหว่างหน่วยงาน

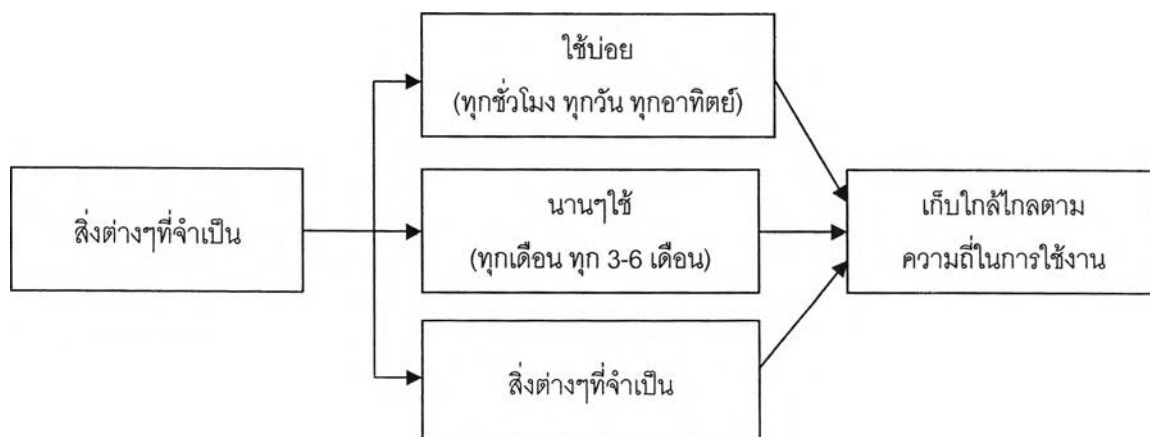
การเตรียมการเพื่อการติดตามผล

- กำหนดรูปแบบในการตรวจ เริ่มจากคณะกรรมการในการตรวจ วิธีการตรวจอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ

ส 1 : สะสาง

ก่อนทำการสะสางควรมีการกำหนดมาตรฐานของที่จำเป็นและไม่จำเป็นในหน่วยงาน โดยให้พนักงานและผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ช่วยกันคิด แล้วจึงเริ่มทำการแยกประเภทสิ่งของและ/หรือ ใช้ป้ายประกาศกำจัด โดยมีหลักดังนี้

1. แยกประเภทสิ่งของ



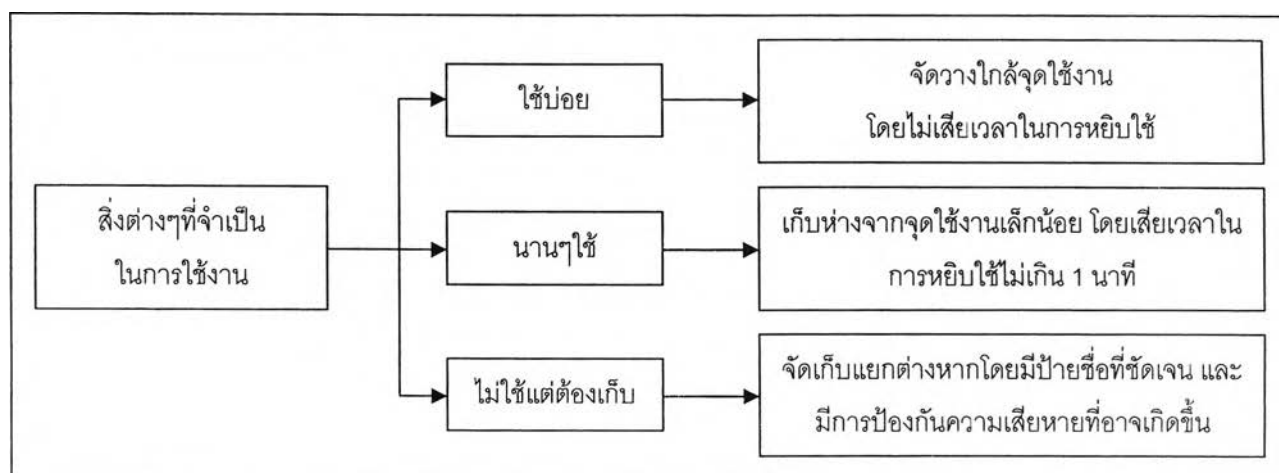
รูปที่ 2.5 แสดงวิธีการแยกประเภทสิ่งของ

2. ใช้ป้ายประกาศจำกัด

- ป้ายประกาศจำกัด หากติดที่ใดจะต้องดำเนินการภายใน 7 วัน หรือตามที่กำหนด
- ผู้บริหารต้องช่วยตัดสินใจว่าจะทิ้ง เก็บ บริจาคหรือนำกลับมาใช้ใหม่
- ผู้บริหารร่วมกับพนักงานกำหนดมาตรฐานว่าสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น นั้น จำเป็นต้องเก็บสำรองในปริมาณเท่าไร
- ของไม่จำเป็นของเราอาจจะจำเป็นสำหรับผู้อื่นหรือแผนกอื่น จึงควรสอบถามกันก่อนดำเนินการเพื่อความมั่นใจและความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ
- สำรวจทุกพื้นที่ ตู้ โต๊ะ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักร ทั้งในสำนักงานและโรงงาน

ส 2 : สะดวก

เมื่อเราทำการสะสางทุกพื้นที่และทุกจุดในหน่วยงาน ทั้งสำนักงานและโรงงานแล้ว เราต้องมาคิดถึงวิธีการจัดเก็บเพื่อให้สะดวกต่อการหยิบใช้ และนำเก็บคืนที่เดิมทุกครั้งหลังใช้งานโดยผู้บริหารและพนักงานควรร่วมกันตัดสินใจว่าจะเก็บอะไร ตรงไหน และจำนวนเท่าไร โดยเริ่มพิจารณาจากความถี่ในการใช้งาน



รูปที่ 2.6 แสดงแนวทางการจัดเก็บสิ่งของเพื่อความสะดวก

นอกจากการแยกเก็บตามความถี่แล้ว พนักงานในแต่ละพื้นที่ควรจะ

- ร่วมกันวางแผนการจัดเก็บเพื่อสะดวกต่อการหยิบใช้และเก็บคืนที่เดิม
- แบ่งแยกบริเวณที่ทำงานและทางเดินอย่างชัดเจน
- มีป้ายชี้ให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าจะไร อยู่ตรงไหน ปริมาณเท่าไร
- เก็บของแยกชนิดอย่างชัดเจน ไม่ปะปนกัน
- จัดเก็บของแบบเข้าก่อน – ออกก่อน

พึงระลึกเสมอว่า มีที่สำหรับของทุกสิ่ง และของทุกสิ่งอยู่ในที่ที่กำหนด

ส 3 : สะอาด

หลังจากวางแผนและถ่ายภาพพื้นที่ที่จะทำกิจกรรม 5ส. ไว้เรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการทำความสะอาดให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยกำหนดวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ทั้งองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปเรียกว่า "Big Cleaning Day" วัตถุประสงค์ในการประกาศและดำเนินการทำความสะอาดครั้งใหญ่ทั้งองค์กร ก็เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรม

เมื่อทำความสะอาดเสร็จเรียบร้อยแล้วก็กำหนดพื้นที่รับผิดชอบให้แต่ละคนได้ร่วมรับผิดชอบ โดยจัดทำแผนป้ายประกาศพื้นที่รับผิดชอบให้ชัดเจน พร้อมทั้งถ่ายภาพหลังจากทำ Big Cleaning Day ตัดภาพเปรียบเทียบกับภาพก่อนดำเนินการ ซึ่งเท่ากับเป็นการประกาศมาตรฐานความสะอาดที่เจ้าของพื้นที่ต้องรักษาให้เป็นเช่นภาพที่ถ่ายไว้ตลอดไป ในกรณีที่พัฒนาแล้วได้ผลดีกว่าก็นำผลที่ดีกว่านั้นมาปรับเป็นมาตรฐานใหม่ให้สูงขึ้น

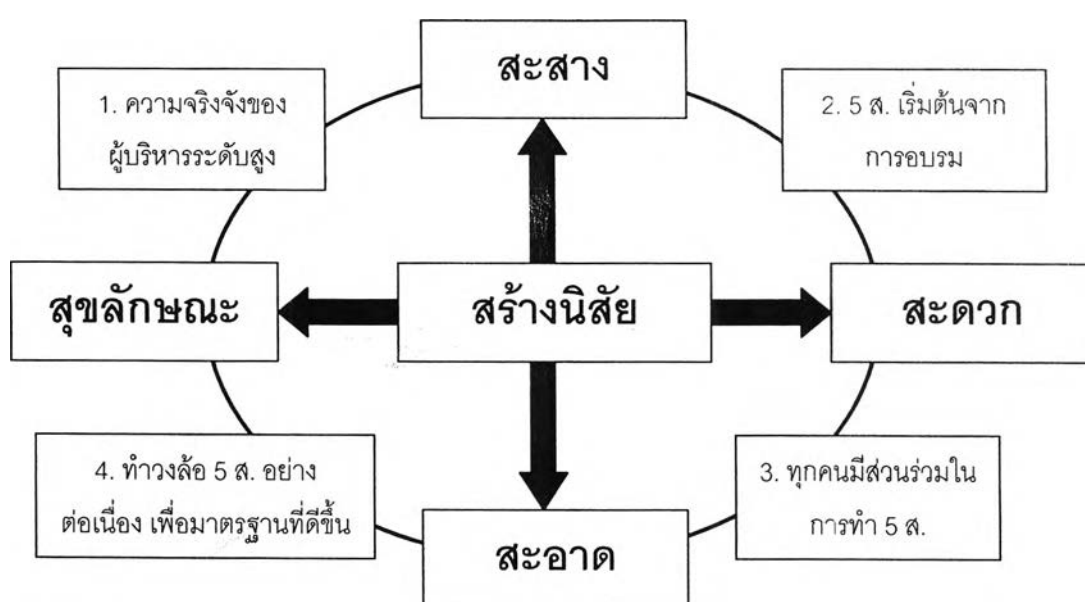
ส 4 : สุขลักษณะ

มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนแรกอาจเป็นสภาวะที่ดีวก่อนการดำเนินกิจการ 5ส. แต่มาตรฐานนั้นอาจยังไม่ดีพอสำหรับการใช้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขราบรื่น เช่น ทางเดินในโรงงานอาจยังแคบไป ที่เก็บของอาจโค่นล้มลงมาก่อให้เกิดอันตราย ที่นั่งทำงานที่ปรับแล้วอาจดูสวยงามแต่เข้า-ออกไม่สะดวก นั่งไม่สบายไม่เหมาะสมกับหลักสะดวก ตลอดจนเป็นเหตุให้เกิดโรคภัย

ใช้เจ็บบวดหลัง บวดเอว ดังนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มาตรฐานสูงขึ้น โดยยึด"สุขลักษณะ" เป็นเป้าหมายสำคัญ จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่ ส.สุดท้ายคือ "ส.สร้างนิสัย"

ส 5 : สร้างนิสัย

เป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำ 5ส. ถ้าหากสมาชิกในองค์กรมีนิสัยตื่นตัว และผนวกเอากิจกรรม 4ส. แรกเข้าไปใช้ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดวงจรดังนี้



รูปที่ 2.7 แสดงกระบวนการทำ 5 ส อย่างต่อเนื่อง

กิจกรรม 5 ส. ถือเป็นกิจกรรมที่เป็นฐานรากของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นการพัฒนาที่ตัวบุคคล โดยมีตัวชี้วัดความต่อเนื่องที่มีความมี "นิสัย" ที่จะควบคุมคุณภาพ โดยอย่างน้อยที่สุดก็มีการวางแผนปฏิบัติตามแผนตรวจสอบการปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไข หรือเข้าสู่วงจร P-D-C-A จนผนวกหรือบูรณาการเข้าไปในงานประจำจนถึงขั้นเป็นนิสัยหรือเป็นวิถีชีวิตปกติประจำวันอย่างต่อเนื่อง และประการสำคัญคือ การมีนิสัยที่จะสะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ อยู่ตลอดเวลาจะทำให้คุณภาพงาน และคุณภาพชีวิตในที่ทำงานเป็นไปอย่างปกติสุขราบรื่น

2.3.4.3 ผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรม 5 ส

พนักงาน

- ไม่เสียเวลาในการหาของ
- มีระเบียบวินัยต่อตนเองและสถานที่ทำงาน
- สร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม
- ช่วยลดอุบัติเหตุ
- เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุง

เครื่องมือและเครื่องจักร

- ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องก่อนที่จะสายเกินไป
- ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ยืดอายุการใช้งานของเครื่องมือและเครื่องจักร

ลูกค้า

- มีความมั่นใจในคุณภาพสินค้า
- ได้รับสินค้าทันตามเวลาที่กำหนด

2.3.5 การปรับปรุง Website

ขั้นตอนของ Web Planning มี 3 เฟสดังนี้

1. Pre-Production

- 1.1 จัดทำ Proposal + Sitemap ** ของ Website ที่ต้องการทำงาน
- 1.2 หาข้อมูล (Data)
 - เนื้อหา (Content)
 - รูปภาพประกอบ (Images)
- 1.3 จด Domain Name

2. Production

- 2.1 Graphic Design
 - ออกแบบ (Create)
 - ตกแต่ง (Edit)
- 2.2 Web Design (-Programming)
- 2.3 หาพื้นที่ Server (Hosting)

2.4 Upload งานขึ้น Server

3. Post-Production

3.1 ประชาสัมพันธ์ (Information)

- Offline (สื่อทั่วไป)
- Online (Internet)
- Banner
- Search Engine

3.2 เก็บสถิติ (Statistic)

- ตัวนับสถิติ (Counter)

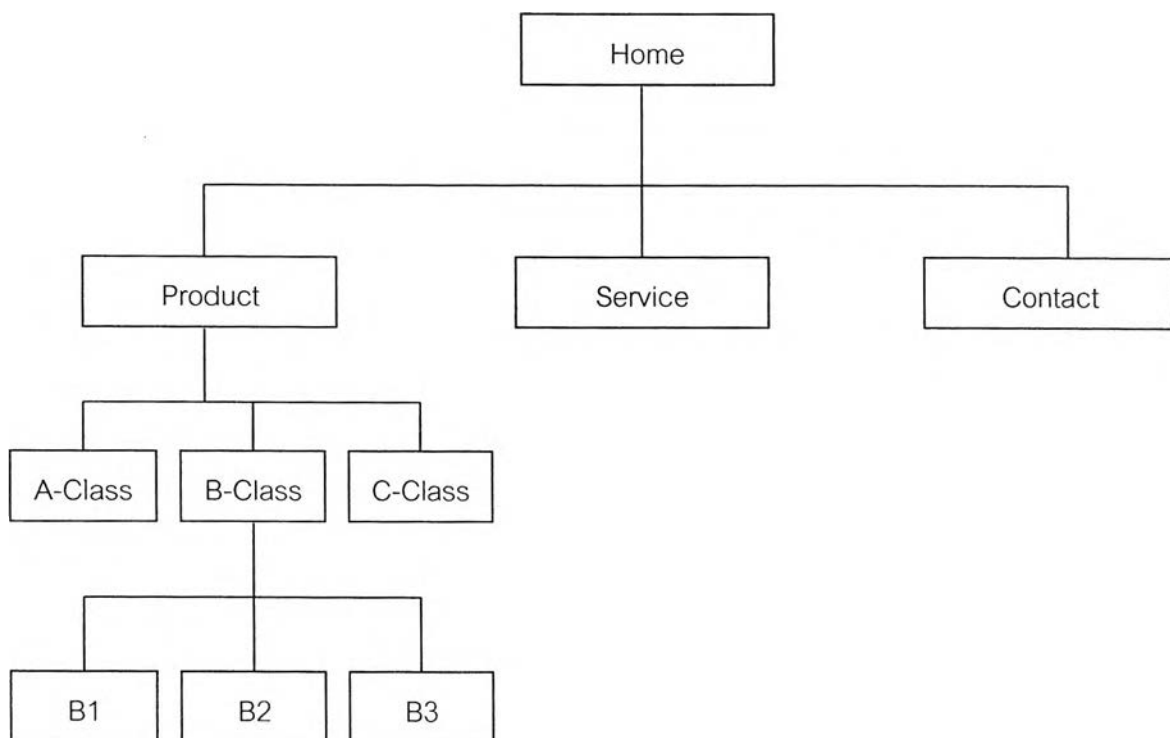
3.3 Update

3.4 Redesign

ส่วนประกอบของ Proposal มีดังนี้

1. ชื่อ website ที่ต้องการ (Domain Name)
2. วัตถุประสงค์ในการจัดทำ
3. กลุ่มเป้าหมาย
4. วิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยของ website ลักษณะใกล้เคียง
5. วิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยของ website เรา (อาจมาจากการจำลองเหตุการณ์)

Sitemap (ตัวอย่าง)



รูปที่ 2.8 แสดงตัวอย่างแผนผังการทำ Sitemap ของ Website

2.3.6 Best Practices

วิธีการที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices เป็นคำที่มีความหมายในเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งหมายถึง แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุ จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Best Practices ช่วยให้ผู้ประกอบการ สามารถลดเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรได้โดยการศึกษาจาก Best Practices ของ องค์กรต่างๆ ขณะเดียวกันหากมีการศึกษารวบรวม Best Practices อย่างเป็นระบบ ก็เป็นการ สร้างฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่ม ศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของ ภาคอุตสาหกรรมและประเทศในที่สุด

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ServQual (Service Quality Model)

จาก Service Characteristics และงานวิจัยต่างๆ นักวิชาการได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการไว้มากมาย เช่น การวัดความพึงพอใจและความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพบริการ ซึ่งใช้ในการคัดเลือกปัญหา (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2543) A.Parasuraman, Valarie. Zeithani and Leonard L. Berry (1985) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริการ ได้แก่

1. ความเชื่อถือได้ของบริการ (Reliability) คือให้บริการได้ถูกต้องโดยเฉพาะเกี่ยวกับการเรียกเก็บเงิน การเก็บรักษาข้อมูลถูกต้อง และการให้บริการตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้
2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) คือการที่ผู้ให้บริการยินดีและมีความพร้อมที่จะให้บริการ รวมทั้งการให้บริการโดยรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเอกสารโดยเร็ว การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการโดยเร็ว และการให้บริการตรงเวลา
3. ความสามารถของผู้ให้บริการ (Competence) คือ ผู้ให้บริการต้องมีทักษะและความรู้ในการบริการ รวมทั้งความรู้และทักษะของพนักงานสนับสนุนในการติดต่อกับผู้รับบริการและความสามารถขององค์กรโดยรวม
4. ความสะดวกในการติดต่อ (Access) รวมทั้งผู้รับบริการสามารถติดต่อขอรับบริการได้ทางโทรศัพท์ ไม่ต้องเสียเวลาคายนาน มีชั่วโมงบริการเหมาะสม และสถานที่ให้บริการตั้งอยู่ในที่ที่ลูกค้าติดต่อสะดวกได้สะดวก
5. ความสุภาพของพนักงาน (Courtesy) รวมทั้งให้ความเคารพนับถือ แสดงความเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ ตลอดจนรู้จักรักษาสัมบัติของผู้รับบริการ มีการแต่งการสะอาดเรียบร้อย
6. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ใช้ภาษาสุภาพให้ผู้รับบริการเข้าใจได้ โดยอาจรวมถึงการให้คำแนะนำ บอกราคาอัตราค่าบริการอย่างชัดเจน และช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ

7. ความเชื่อถือได้ของพนักงาน (Credibility) พนักงานต้องซื่อสัตย์และเชื่อใจได้สิ่งนี้มีผลเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงหน่วยงานที่ให้บริการและชื่อเสียงของหน่วยงานโดยตรง
8. ความปลอดภัย (Safety) ผู้รับบริการจะต้องปลอดภัย ไม่เสี่ยง หรือไม่มีข้อสงสัยในเรื่องความปลอดภัยทางกายภาพและความปลอดภัยทางการเงิน รวมทั้งให้ผู้ให้บริการจะต้องรักษาความลับของผู้รับบริการ
9. ความรู้ความเข้าใจในผู้รับบริการ (Understanding /Knowing the customer) ผู้ให้บริการต้องพยายามเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า ให้ความสนใจลูกค้ารายตัวและรู้จักลูกค้าประจำ
10. สิ่งจับต้องได้ (Tangibles) หมายถึง สิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่แสดงเป็นรูปร่างได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกภายในอาคารสำนักงาน การแต่งกายของพนักงาน การมีเครื่องใช้ในการให้บริการ การมีหลักฐานในการบริการ เช่น รายการสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

A.Parasuraman, Valarie. Zeithanl and Leonard L. Berry (1985), "Quality Counts in Services,Too," Business Horizons (May – June 1985)

ซึ่งปัจจัยต่างๆ ทางด้านบนสามารถจัดเข้ากลุ่มของ 5 มิติแรกได้ ดังต่อไปนี้

Correspondence between SERVQUAL Dimensions and Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality

Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality +	SERVQUAL Dimensions				
	TANGIBLES	RELIABILITY	RESPONSIVENESS	ASSURANCE	EMPATHY
TANGIBLES					
RELIABILITY					
RESPONSIVENESS					
COMPETENCE					
COURTESY					
CREDIBILITY					
SECURITY					
ACCESS					
COMMUNICATION					
UNDERSTANDING/ KNOWING THE CUSTOMER					

Revised SERVQUAL Items

Reliability

1. Providing services as promised
2. Dependability in handling customers' service problems
3. Performing services right the first time
4. Providing services at the promised time
5. Keeping customers informed about when services will be performed

Responsiveness

6. Prompt service to customers
7. Willingness to help customers
8. Readiness to respond to customers' requests
9. Employees who instill confidence in customers
10. Making customers feel safe in their transactions
11. Employees who are consistently courteous
12. Employees who have the knowledge to answer customer questions

Assurance

9. Employees who instill confidence in customers
10. Making customers feel safe in their transactions
11. Employees who are consistently courteous
12. Employees who have the knowledge to answer customer questions

Empathy

13. Giving customers individual attention
14. Employees who deal with customers in a caring fashion
15. Having the customer's best interest at heart
16. Employees who understand the needs of their customers

Tangibles

17. Modern equipment
18. Visually appealing facilities
19. Employees who have a neat, professional appearance
20. Visually appealing materials associated with the service
21. Convenient business hours

© A. Parasuraman, University of Miami; not to be reproduced or disseminated without the author's permission

21

รูปที่ 2.9 แสดงรายละเอียดของ SERVQUAL โดย A.Parasuraman

5 มิติของคุณภาพงานบริการ (SERVQUAL) ของ A.Parasuraman ได้แก่

1. **Reliability** คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติตามคำสัญญาทางด้านบริการและความถูกต้อง ซึ่งประกอบด้วย
 - จัดหางานบริการให้ตามสัญญา
 - มีความเป็นอิสระในการจัดการปัญหาของลูกค้า
 - บริการลูกค้าถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก
 - รักษาลูกค้าโดยแจ้งเกี่ยวกับบริการที่จัดหาให้
2. **Responsiveness** คือ ความสามารถที่จะช่วยลูกค้าหรือจัดหาบริการให้พร้อมอยู่เสมอ ซึ่งประกอบด้วย
 - ความพร้อมที่จะบริการลูกค้า
 - ความเต็มใจที่จะช่วยลูกค้า
 - ความพร้อมที่จะตอบรับคำร้องขอของลูกค้า

3. **Assurance** คือ ความรู้และความสุภาพของพนักงาน ซึ่งสามารถที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นได้ ซึ่งประกอบด้วย
 - พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวลูกค้า
 - ทำให้ลูกค้ามั่นใจในธุรกรรม
 - พนักงานมีอัธยาศัยดีตลอดเวลา
 - พนักงานมีความพร้อมที่จะตอบคำถามลูกค้า
4. **Empathy** คือ การเอาใจใส่ ในลูกค้าแต่ละคนที่เข้ามาติดต่อในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย
 - ให้ความสนใจแก่ลูกค้าแต่ละคน
 - พนักงานปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเอาใจใส่
 - มีจิตใจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
 - พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า
5. **Tangibles** คือ สิ่งที่สามารถให้เห็นได้ทางกายภาพ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ บุคคล และวัตถุที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย
 - เครื่องมือทันสมัย
 - เครื่องอำนวยความสะดวกสะดวกรวดเร็ว
 - พนักงานมีความเป็นระเบียบ
 - วัสดุมีความเข้ากันกับบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า
 - อำนวยความสะดวกในเวลาที่เหมาะสม

ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า คือ ระดับความรู้สึกของบุคคลที่เป็นผลจากการเปรียบเทียบการทำงานของผลิตภัณฑ์ตามที่เห็นหรือเข้าใจกับความคาดหวังของบุคคล ดังนั้นระดับความพึงพอใจจึงเป็นฟังก์ชันของความแตกต่างระหว่างผลการทำงาน(ผล)ที่มองเห็นหรือเข้าใจและความคาดหวัง โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ หากการทำงานของข้อเสนอ(หรือผลิตภัณฑ์) ไม่ตรงกับความคาดหวัง ลูกค้าย่อมเกิดความไม่พอใจ หากการทำงานของข้อเสนอ(ผลิตภัณฑ์)ตรงกับความคาดหวัง ลูกค้าย่อมพอใจ แต่ถ้าเกินความคาดหวังลูกค้าก็ยิ่งพอใจมากขึ้นไปอีก(คู่อ่ง,2541:48-49)

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้า ซึ่งมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้ามีแนวทางดังนี้ (ศิริวรรณ เสงีรัตน์, 2539 ก : 18,20-21)

1. ระบบการติดตามและให้คำแนะนำเป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท
2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจะใช้การวิจัยตลาดเป็นการออกแบบสอบถาม เพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า โดยการให้คะแนนความพึงพอใจที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่เป็นเป้าหมาย เป็นการเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพให้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่ง
4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไปจะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น

Vroom (1964) (ไมตรี วิไลกิจ, 2539:7) กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

นที ดำรงค์กิจการ , 2542

งานวิจัยนี้กล่าวถึงการปรับปรุงพัฒนาและสร้างสรรค์แนวทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ ณ สถานีบริการอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำแนวความคิดการสร้างสรรค์คุณภาพที่ประทับใจ (Attractive Quality Creative) มาใช้ โดยได้นำเครื่องมือคุณภาพต่างๆ มาใช้เพื่อที่จะกำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมต่อความพึงพอใจ ได้แก่ เครื่องมือคุณภาพ 7 ประการ (7 QC tools) เช่น แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) และเครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ประการ (7 New QC tools) เช่น แผนภาพกลุ่มข้อมูล (Affinity Diagram) และแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) หลังจากนั้นจึงวางแผนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์และออกแบบการให้บริการที่เหมาะสม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าโครงการต่างๆ

สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างสรรค์การให้บริการรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยพิจารณาจากเวลาในการให้บริการโดยรวม

รัชนิกร อินเล็ก , 2543

ความพึงพอใจในการใช้ฐานข้อมูลบรรณานุกรมวารสารไทยห้องสมุด

มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากหน้าจอ OPAC ซึ่งผลการศึกษาได้ว่า ความพึงพอใจในทางเลือกที่ใช้พบว่าผู้ใช้บริการพอใจในผลที่ได้รับจากการใช้ทางเลือกอื่นนอกนั้น คือ ทางเลือกผู้แต่ง หัวเรื่อง คำสำคัญ และชื่อวารสาร มีความพอใจในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในรายการที่แสดงในแต่ละเรียน พบว่าผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในรายการ ชื่อเรื่อง ชื่อวารสาร หัวเรื่อง และผู้แต่งในระดับมาก และมีความพึงพอใจในรายการปี เลขมาตรฐาน สถานที่ และHoldings ปัญหาที่ผู้ใช้บริการพบจากการเลือกใช้ทางเลือกต่างๆ ได้แก่ เมื่อใช้ทางเลือก คำสำคัญ ผู้ใช้บริการพบปัญหาเรื่อง ข้อมูลไม่ตรงกับความต้องการมากที่สุด (21 ราย) เมื่อใช้ทางเลือกผู้แต่ง ผู้ใช้บริการพบปัญหาเรื่อง ไม่ทราบชื่อผู้แต่งมากที่สุด (9 ราย) เมื่อใช้ทางเลือกชื่อเรื่องผู้ใช้บริการพบปัญหาเรื่องไม่พบข้อมูลที่ต้องการมากที่สุด (13 ราย) เมื่อใช้ทางเลือกหัวเรื่องผู้ใช้บริการ พบปัญหาไม่พบหัวเรื่องที่ต้องการใช้มากที่สุด (11 ราย) อีกทั้งปัญหาที่ผู้ใช้บริการพบจากรายการที่แสดงในแต่ละระเบียบ ผู้ใช้บริการพบปัญหาแทบทุกรายการที่แสดงในแต่ละระเบียบของบรรณานุกรมวารสารไทย ยกเว้นแต่รายการผู้แต่ง ปัญหาในภาพรวมที่พบมากที่สุด คือการไม่ทราบความหมายของรายการที่แสดงในฐานข้อมูล เช่น รหัสย่อห้องสมุด เลขมาตรฐาน และ Holdings เป็นจำนวนรวมมากที่สุด (15 ราย) รองลงมาคือความไม่ทันสมัยของข้อมูลในฐานข้อมูล(12ราย) และวารสารที่ต้องการไม่อยู่บนชั้นวารสาร(7ราย) ตามลำดับ

คุณภาพงานบริการ

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพงานบริการ พอสรุปได้ดังนี้

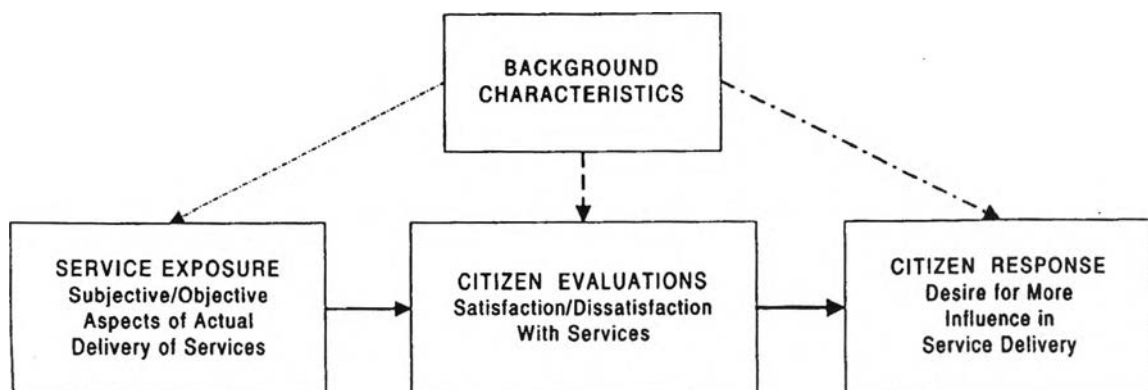
1. สำหรับลูกค้าหรือผู้รับบริการ การประเมินคุณภาพการบริการกระทำได้ยากกว่าการประเมินคุณภาพสินค้า

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริการเกิดขึ้นมาจากการเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ (Expectation) กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจริง (Actual Performance)
3. การประเมินคุณภาพการบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงทั้งผลที่ได้รับสุดท้าย (Output/Outcome) จากการบริการและกระบวนการในการให้บริการ (Delivery process)

สำหรับประเด็นที่ 3 นั้น Gronroos (อ้างใน Parasuraman et al.,1985) ได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่า ในเรื่องคุณภาพการบริการนั้น ผู้ให้บริการจะต้องคำนึงถึงด้านใหญ่ๆ 2 ด้านด้วยกัน คือ คุณภาพด้านเทคนิค(Technical quality) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้รับบริการได้รับจริงๆ และคุณภาพด้านหน้าที่ (Functional quality) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมายาท และวิธีการในการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนะในเรื่องเดียวกันนี้ว่า เราควรจะต้องพิจารณาคุณภาพใน 3 ด้านด้วยกัน คือ

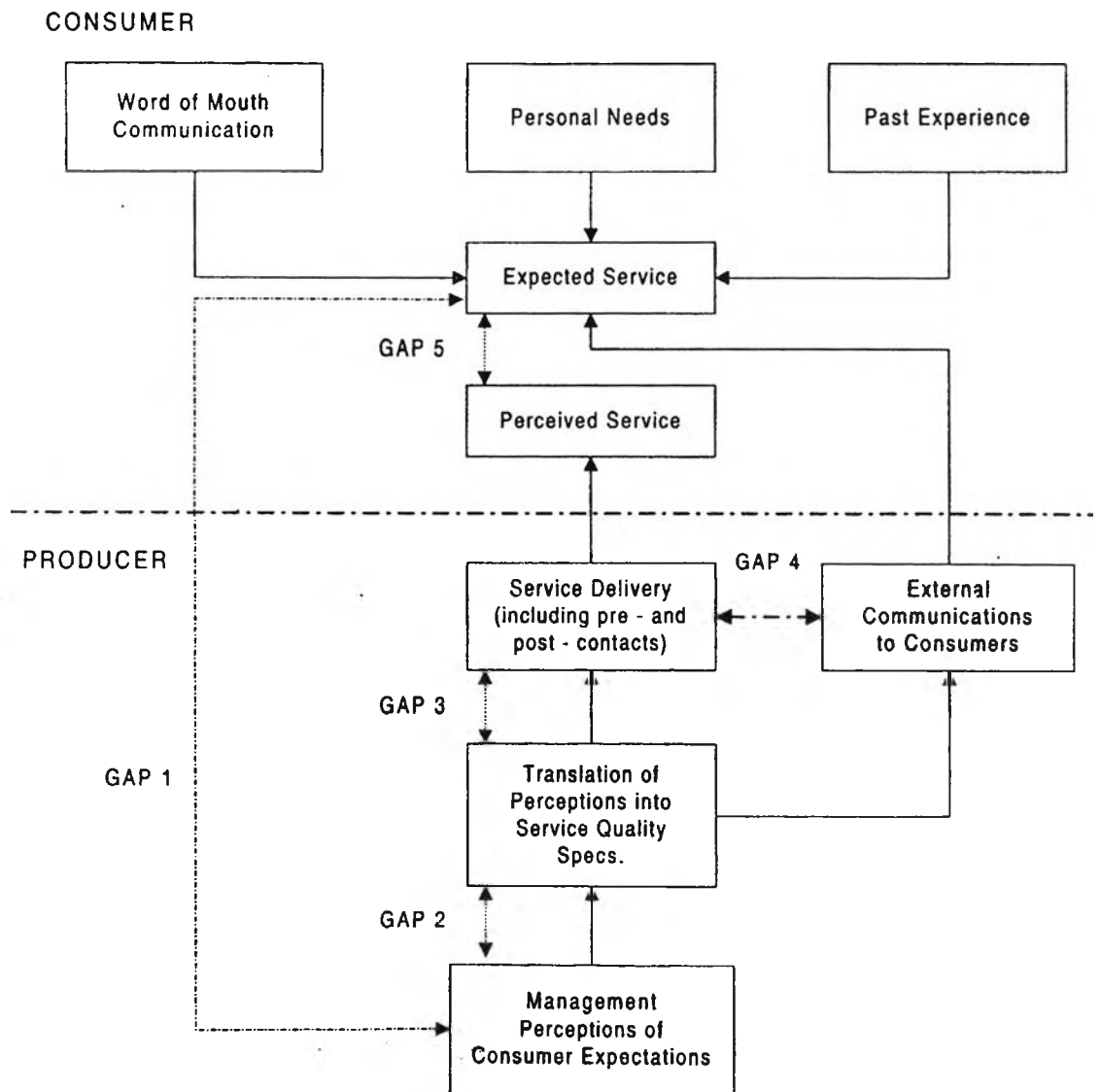
1. คุณภาพด้านกายภาพ (Physical quality) เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคาร และสถานที่
2. คุณภาพขององค์กรหรือหน่วยงานที่ให้บริการ (corporate quality) เช่น บุคลากร และภาพพจน์ของหน่วยงาน
3. คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ (Interactive quality)ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการรวมถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณาในส่วนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ สิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ การรับรู้ของลูกค้า (Perception) ที่เกี่ยวกับคุณภาพบริการที่ได้รับ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการบริการที่ได้รับจริง (Actual performance) ผู้รับบริการจะนำไปเปรียบเทียบกับคุณภาพหรือมาตรฐานที่คาดหวังไว้ก่อนรับบริการ (Expectation) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น และตัดสินใจออกมาเป็นความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ ดังนั้นในการพิจารณาเกี่ยวกับ “คุณภาพบริการ” ก็จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า” ควบคู่กันไปเสมอ ดังนั้นแผนภูมิของ Fitzgerald และ Durant (1980) ซึ่งแสดงไว้ในแผนภูมิของ Fitzgerald และ Durant



รูปที่ 2.10 แสดงแผนภูมิ Model ของ Fitzgerald และ Durant

Parasuraman et al. (1985) ได้เสนอกรอบแนวคิดที่น่าสนใจในการวิเคราะห์คุณภาพการบริการ ซึ่งมักเรียกกันว่า "Gap model" ดังแสดงในแผนภาพ Gap Model สำหรับวิเคราะห์คุณภาพบริการ



GAP model สำหรับวิเคราะห์คุณภาพบริการ

รูปที่ 2.11 แสดงแผนภาพ Gap Model สำหรับวิเคราะห์คุณภาพบริการ

แนวคิดนี้ได้เสนอว่าช่องว่างทั้ง 5 คือ Gap1 - Gap5 เป็นอุปสรรคขัดขวางที่สำคัญที่จะทำให้การบริการมีคุณภาพไม่ดี และกล่าวว่าคุณภาพบริการในสายตาของลูกค้า (Perceived quality) นั้น ขึ้นอยู่กับขนาดและทิศทางของ Gap5 และในขณะเดียวกัน Gap5 ก็ขึ้นอยู่กับช่องว่างในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานของฝ่ายผู้ให้บริการทั้งสิ้น ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4})$$

เห็นได้ชัดเจนจากแนวความคิดข้างต้นว่าสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดคุณภาพการบริการในสายตาของลูกค้าหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นความพึงพอใจในการบริการก็คือความสามารถของผู้ให้บริการในการมองถึงมาตรฐานที่ผู้รับบริการคาดหวังหรือต้องการ ซึ่งในทางปฏิบัติหมายถึงมาตรฐานการบริการที่ฝ่ายผู้ให้บริการได้วางเอาไว้เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือเป้าหมายในการให้บริการ ดังนั้น Gap 1 จึงเป็นความแตกต่างระหว่างมาตรฐานที่ผู้รับบริการตั้งความหวังไว้ กับมาตรฐานที่ผู้ให้บริการตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง