

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมด้านศักยภาพการทำงาน การสร้างความประทับใจให้ลูกค้าและการทำงานเป็นทีมงานต่อคุณภาพด้านการบริการของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดภูเก็ตซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการด้านศักยภาพการทำงาน (Work Competencies)
2. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management)
3. แนวคิดและทฤษฎีด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณภาพการบริการ (Service Quality)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการด้านศักยภาพการทำงาน (Work Competencies)

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland อ้างอิงใน ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550, หน้า 3) Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็งแสดงเกี่ยวกับแนวคิดหลักการของศักยภาพ (Work Competency)

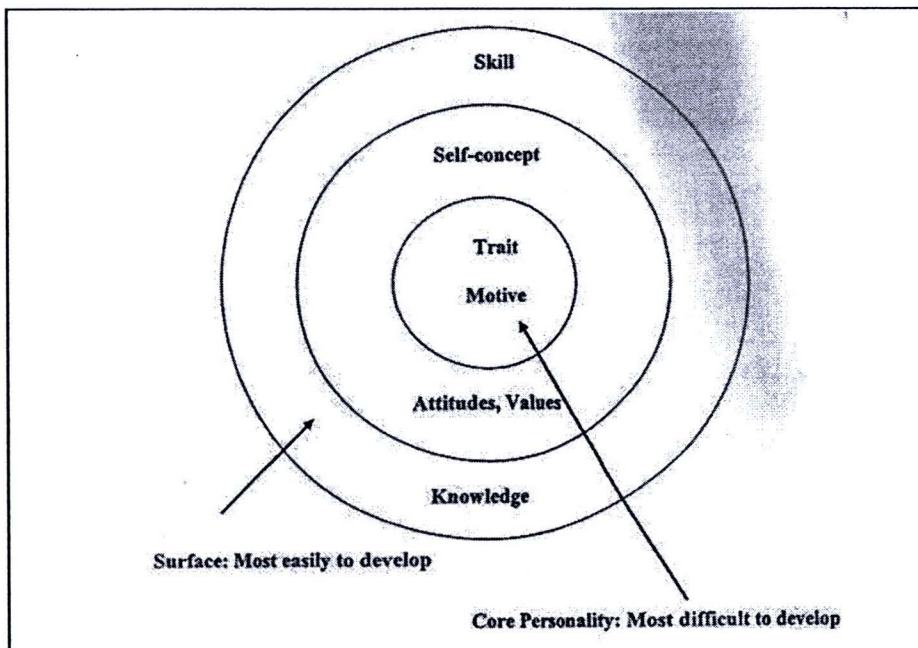
อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ให้นิยามคำว่า ศักยภาพไว้ว่าคือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ความรู้ทักษะความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ค่านิยมจริยธรรมบุคลิกภาพคุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ ไตหรือคุณลักษณะสำคัญๆ ไตบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการอย่างไรเป็นต้น

สก๊อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry อ้างอิงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) ให้นิยามคำว่าศักยภาพไว้ว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้

ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ไมเตรนี ดอลเซียว และฟิต (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992, P. 11) กล่าวถึง ศักยภาพว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993, P. 9) ให้ความหมายของศักยภาพว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมนอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, P. 11) ได้ขยายความหมายของศักยภาพว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังภาพต่อไปนี้ (อ้างอิงใน กนกนาถ นาหิรัญ, 2553, หน้า 11)



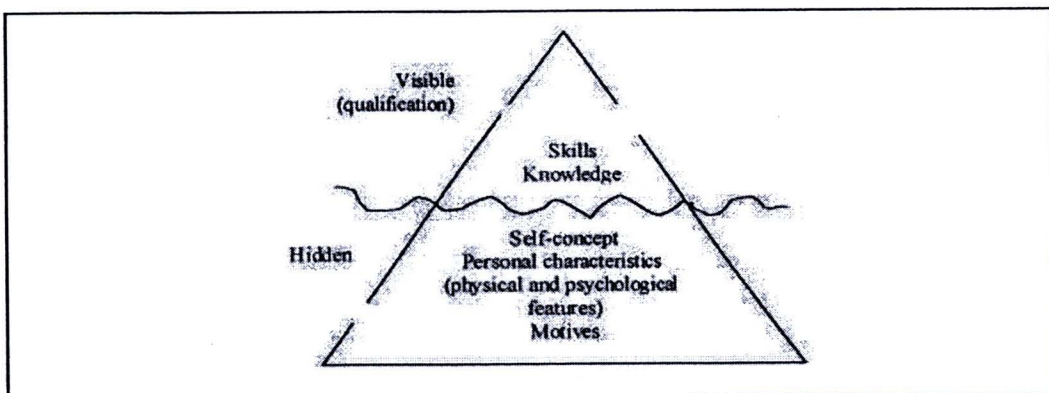
ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานที่ต้องการ

จากภาพ 2 สามารถอธิบายได้ว่าศักยภาพในการทำงาน (Competency) คือคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) และคุณสมบัติอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่องานหรือมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น

องค์ประกอบของศักยภาพในการทำงาน

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือองค์ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเช่นความรู้ด้านโภชนาการความรู้ในการทำอาหารความรู้ด้านการผสมเครื่องดื่ม เป็นต้น
 2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นทักษะทางเสิร์ฟอาหารทักษะการปูเตียง เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากพื้นฐานความรู้และความสามารถปฏิบัติได้อย่างชำนาญ
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือทัศนคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือบุคคลที่เชื่อว่าตนเองเป็นเช่นนั้นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) คือสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) คือแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- ทั้ง 5 ส่วนสามารถนำมาอธิบายเพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของทฤษฎีศักยภาพในการทำงานตามหลักแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ได้ดัง ภาพ 3



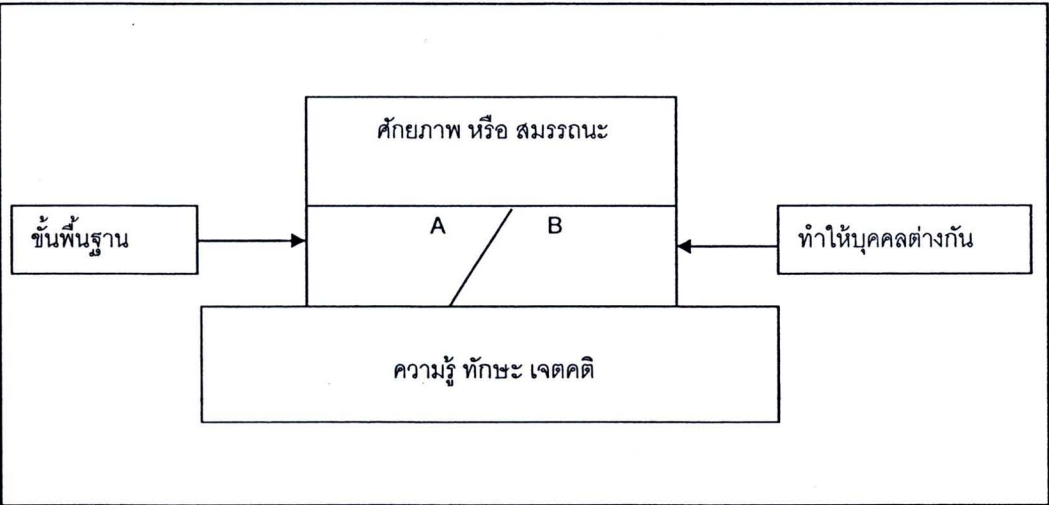
ภาพ 3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Thelceberg Model)

จาก ภาพ 3 เปรียบได้กับศักยภาพประเภทด้านทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นยอดของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยบนผิวน้ำทะเลซึ่งเป็นส่วนที่ปรากฏเพียงส่วนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบทั้งหมดของภูเขาน้ำแข็งแต่เป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและสามารถพัฒนาได้ง่ายในขณะที่ศักยภาพด้านแนวคิดของตนเอง (Self - Concept) บุคลิกประจำตัว (Traits) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เปรียบได้กับส่วนที่อยู่ภายใต้น้ำทะเลที่เป็นส่วนใหญ่ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากสังเกตเห็นได้ยากและพัฒนาได้ยาก (Spencer and Spencer, 1993, P.11)

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland อ้างอิงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) จากแนวคิดของแมคเคลแลนด์นั้นสก็อตปีพาร์เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเองคุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของศักยภาพจึงแสดงออกมาเพียง 3 ส่วนคือความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland อ้างอิงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ทักษะและเจตคติ/แรงจูงใจหรือความรู้ทักษะและทัศนคติ/แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะดัง ภาพ 4



ภาพ 4 ศักยภาพเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ทักษะเจตคติ

จาก ภาพ 4 แสดงให้เห็นว่าความรู้ทักษะและเจตคติไม่ใช่ศักยภาพแต่เป็นส่วนประกอบที่หนึ่งที่ทำให้เกิดศักยภาพดังนั้นองค์ประกอบของศักยภาพในการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วยความรู้



ทักษะและเจตคติรวมกันสรุปคือศักยภาพเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งรูปแบบของศักยภาพออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ศักยภาพหลัก (Core Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามเป้าประสงค์โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้
2. ศักยภาพตามสายงาน (Job Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติสิ่งใดได้อย่างโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปเช่นความสามารถคงตัวของบาร์เทนเดอร์เป็นต้น ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าเป็นความสามารถพิเศษหรือศักยภาพส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า68) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับศักยภาพคือศักยภาพในตำแหน่งใดๆ ประกอบไปด้วย 3 ประเภทได้แก่

1. ศักยภาพหลัก (Core Competency) คือพฤติกรรมที่ดีที่บุคคลในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมรวมทั้งหลักนิยมขององค์กร
2. ศักยภาพบริหาร (Professional Competency) คือคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. ศักยภาพเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือทักษะด้านวิชาชีพที่มีความจำเป็นในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันตามลักษณะงานสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนได้แก่ศักยภาพเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และศักยภาพเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าศักยภาพสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้านคือประการแรกศักยภาพหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏในการทำงานที่ถ่ายทอดออกมาจากตัวของบุคคลและเป็นสิ่งทีบุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยสิ่งที่จะส่งผลให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นบุคคลควรมีความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่



เชื้อต่อประโยชน์ขององค์การและอีกประการคือศักยภาพตามสายงาน (Functional Competency) เป็นศักยภาพบุคลากรในองค์การควรมีเช่นความรู้เฉพาะสายงานทักษะความชำนาญและทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่และบทบาทที่ได้รับมอบหมายประกอบกันเพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงานและยังมีส่วนประกอบของศักยภาพส่วนบุคคลคือการแสดงออกซึ่งความสามารถเฉพาะบุคคลเช่นความมั่นใจในตัวเองปฏิภาณไหวพริบเป็นต้นในปัจจุบันยังมีศักยภาพด้านการใช้เทคนิคเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

จึงกล่าวได้ว่าการนำศักยภาพมาบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดตำแหน่งงานการพัฒนาบุคลากรรวมถึงทิศทางการบริหารจัดการบุคคลได้โดยยึดหลักศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละหน้าที่เป็นหลัก

วงจรคุณภาพ PDCA

วงจรคุณภาพ PDCA หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ปรับปรุงคุณภาพภายในองค์การซึ่งวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (วีรพล บดีรัฐ, 2543, หน้า 7) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan – P)

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do – D)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check – C)

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการให้เหมาะสม (Action – A)

สมประสงค์ เสนารัตน์ (2552, หน้า 6 -9) การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนในวงจรเดมมิงเป็นการหาองค์ประกอบของปัญหาโดยวิธีการระดมความคิดการเลือกปัญหาการหาสาเหตุของปัญหาการหาวิธีการแก้ไขปัญหาการจัดทำตารางการปฏิบัติงานการกำหนดวิธีการดำเนินการการกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผลในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมได้ด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, SW2H Principles, Brainstorming ฯลฯ ในลำดับขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือสาเหตุของปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบเข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งานเช่นตารางตรวจสอบแผนภูมิแผนภาพหรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือกวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่องตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและการวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพเช่นแผนภูมิแกว่งปลาแผนภูมิพาเรโตและแผนภูมิการควบคุมเป็นต้นเพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่ทำงานเกิดความเข้าใจสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหาโดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหหรือปรับปรุงการดำเนินงานโดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ไขปัญหามากกว่าเดิม

นอกจากนี้เทคนิคการวางแผนที่ดีควรตอบคำถามนี้ได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552 อ้างอิงใน สมประสงค์ เสนารัตน์, 2552, หน้า 6-9)

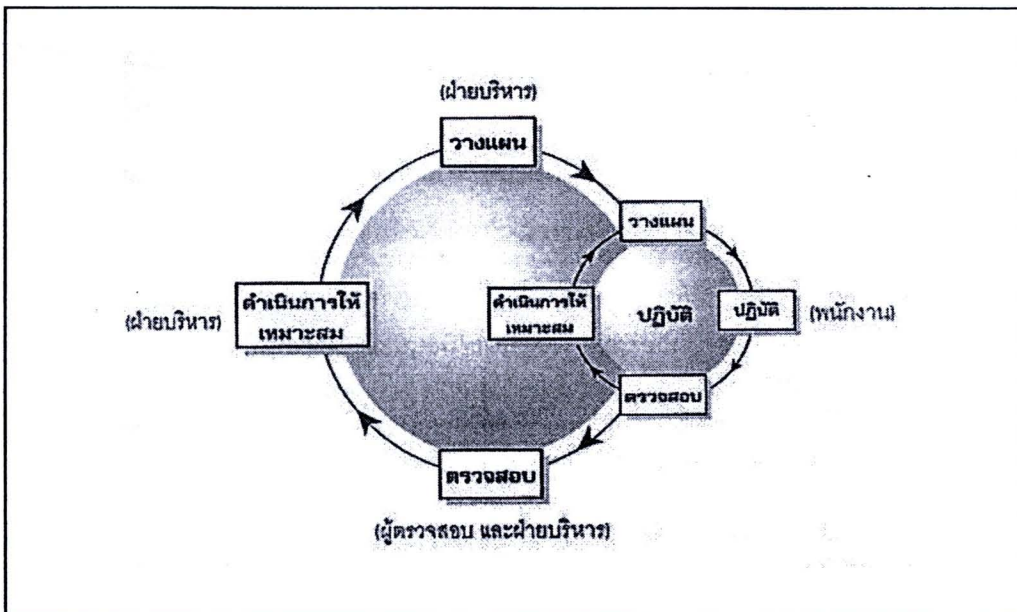
1. มีอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ
2. บุคคลใดปฏิบัติ
3. มีอะไรบ้างที่ต้องเลือกใช้
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร
5. ลำดับการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อะไรควรปฏิบัติก่อน-หลัง
6. เป้าหมายของการปฏิบัติงานครั้งนี้คืออะไร

เป้าหมายที่ดีควรยึดหลัก SMART (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2552 อ้างอิงใน สมประสงค์ เสนารัตน์, 2552, หน้า 8)

- | | |
|-------------------|-------------------------------|
| 1. S – Specific | ชัดเจนเจาะจง |
| 2. M – Measurable | วัดได้ประเมินผลได้ |
| 3. A – Attainable | ต้องมีสิ่งสนับสนุนการบรรลุได้ |

4. R – Relevant ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์
5. T – Time มีการกำหนดเวลาให้แล้วเสร็จ

การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงานทั้งนี้สมาชิกต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วยหากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไปตามวงจรย่อยที่แสดงใน ภาพ 5



ภาพ 5 วงจรย่อยที่อยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน (Do)

เทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ

1. ปฏิบัติให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกเพื่อไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอนเมื่อพบจุดบกพร่องควรแก้ไขในทันทีก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ไขปัญหางานตามแผนแล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไรสภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้หรือไม่การไม่ประสบความสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการเช่นไม่ปฏิบัติตามแผนความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

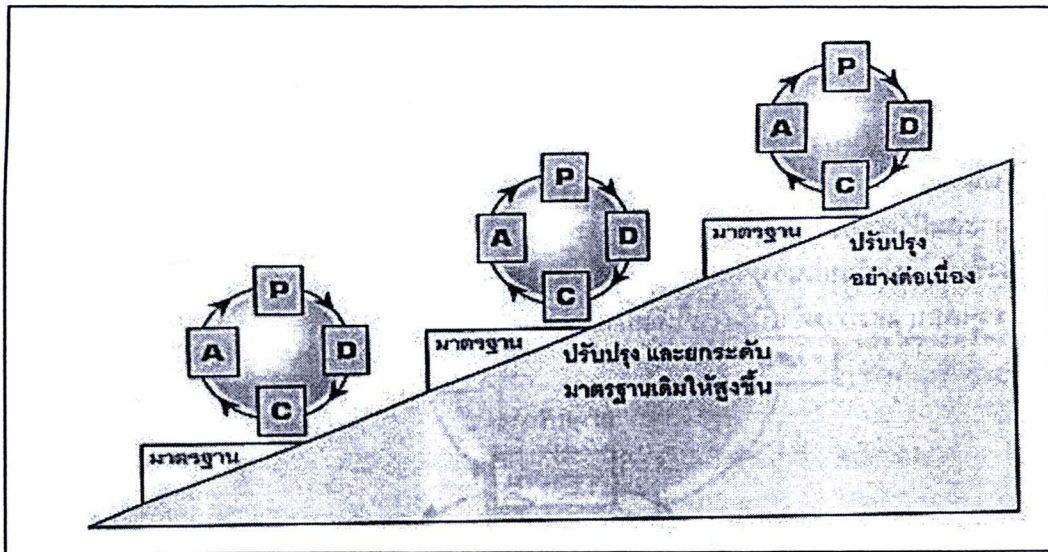
เทคนิคการตรวจสอบ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริงทำได้ตามแผนหรือไม่
 2. ตรวจสอบผลที่ได้ว่าตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่
 3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง
 4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงต่อไป
- สิ่งที่สามารถรู้ได้ว่าผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไรสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูลซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิดและหลายเทคนิควิธีเช่น Check List, Test, Questionnaires, Attitude Test, Interview Test, Observation, Fishbone Diagram, Pareto ฯลฯ

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จขั้นตอนนี้เป็นกรนำผลจากขั้นตอนการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสม (สมประสงค์ เสนารัตน์, 2552, หน้า 9)

เทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม

1. หลังจากตรวจสอบแล้วถ้าปฏิบัติได้ตามเป้าหมายให้รักษาสິงนั้นไว้
 2. หากตรวจสอบแล้วพบว่าข้อมูลผิดพลาดไม่ว่าขั้นตอนใดนั้นให้หาสาเหตุและแก้ไข
- ปัญหา**
3. หาทางปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง
- วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ปฏิบัติงานนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผน (P) อีกครั้งและเป็นวงจรอย่างนี้ไปอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดซึ่งสามารถใช้วงจรนี้ได้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติดังภาพ 6 ต่อไปนี้



ภาพ 6 กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจรPDCA

ดังนั้นวงจรคุณภาพ PDCA มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กรเพราะในการปฏิบัติงานเพื่อลดข้อผิดพลาดอันจะนำมาซึ่งความเสียหายไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่องค์การหรือผู้ปฏิบัติงานก็ตามการวางแผน (P) การปฏิบัติ (D) การตรวจสอบ (C) และการดำเนินการตามเหมาะสม (A) จึงมีความสอดคล้องกันในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบันโดย

วิทยา ด้านธำรงกุล (2545, หน้า25) ให้ความหมายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ว่าเป็นวิธีการใดๆ ที่พยายามจะดึงเอาคุณค่าแห่งลูกค้า (Customer Value) ออกมาโดยเรื่องของคุณค่าแห่งลูกค้าในระยะยาว (Life Time Customer Value) จากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสัมพันธ์เฉพาะตัวบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มกับลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าลูกค้าระยะยาว (Customer Life Time Value) สูงสุด

ชัยสมพล ขาวประเสริฐ (2547, หน้า 121) กล่าวว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) คือการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในระยะเวลา

ยาวนานกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและจงรักภักดีอยู่กับธุรกิจให้นานที่สุด จนกว่าธุรกิจหรือลูกค้าจะสูญเสียไป

ดิสพงค์ พรชนกนาถ (2546, หน้า 31) แสดงทัศนะของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) คือกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์การรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นและความสามารถในการสร้างผลกำไรในระยะยาว

นอกจากนั้นในมุมมองของชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544, หน้า 12-13) กล่าวถึง ความหมายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ไว้ว่ากิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งลูกค้าให้เกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ติดลอคจนรู้สึกชอบบริษัทหรือสินค้าและบริการของบริษัททั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win Strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

ชูศักดิ์เดช เกรียงไกรกุล และคณะ (2546, หน้า 39) ได้ประมวลความรู้เรื่องของทฤษฎีด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management หรือ CRM) เป็นการสร้างความสัมพันธ์และบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความภักดีและนำมาซึ่งผลกำไรระยะยาว และมูลค่าตลอดชีพของลูกค้าโดยการออกแบบโปรแกรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะช่วยให้สามารถใช้การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ได้อย่างมีผลกำไรและผลตอบแทนที่สูงการจัดการลูกค้าสัมพันธ์จะสร้างความประทับใจความพึงพอใจความภักดีให้เกิดขึ้นลูกค้าจะกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไปก่อให้เกิดผลกำไรต่อธุรกิจข้อมูลของลูกค้าเป็นหัวใจของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ถ้ายังมีข้อมูลลูกค้ามากขึ้นจะสามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งจะส่งผลต่อความประทับใจและความภักดีในธุรกิจนั้นส่วนกฎการออกแบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ควรดำเนินการดังนี้

1. ต้องมีระบบเก็บข้อมูลลูกค้าที่ดีและมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกๆ การติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับธุรกิจเป็นโอกาสที่จะเก็บข้อมูลลูกค้ามากขึ้นเรียนรู้ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงประเด็นมากขึ้นข้อมูลสามารถแบ่งเป็นกลุ่มได้ดังนี้

- 1.1 ลักษณะลูกค้าเช่นเพศอายุรายได้อาชีพการศึกษาและรูปแบบการดำเนินชีวิต

1.2 ประวัติการติดต่อการใช้การซื้อการรับบริการและการร้องเรียนของลูกค้า

1.3 ประวัติที่จะสามารถติดต่อลูกค้าผ่านสื่อต่างๆ เช่นจดหมายโทรสาร (Fax) โทรศัพท์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และข้อความทางโทรศัพท์

1.4 ผลการตอบสนองของลูกค้า ที่ลูกค้าพอใจลูกค้าชอบอะไรหรือไม่ชอบสิ่งใด ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางการตลาดหรือข้อเสนอประเภทใดของธุรกิจอะไรเป็นสิ่งที่กระตุ้นแรงจูงใจลูกค้าของธุรกิจให้ตอบสนองได้ดี

2. ต้องมีระบบหมายเลขสมาชิกซึ่งจะช่วยให้เจาะจงได้ว่าทุกครั้งที่มีการติดต่อกับลูกค้าที่จะสามารถทราบว่าคุณคือใคร สามารถรู้จักความชอบและพฤติกรรมของลูกค้ารายนั้นๆ ได้ทันที จากการตั้งฐานข้อมูลของลูกค้ารายนั้นผ่านหมายเลขสมาชิกซึ่งสามารถตอบได้ลูกค้าเสมือนว่ารู้จักลูกค้าเป็นอย่างดีและคุ้นเคยทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

3. ค้นหาลูกค้าคนสำคัญให้ได้จากกลุ่มสมาชิกลูกค้าทุกรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) สามารถกำหนดลูกค้าคนสำคัญได้ด้วยการดูประวัติการใช้บริการความถี่ซึ่งต้องมีการแบ่งเกรดลูกค้าเป็นระดับตามความสำคัญของลูกค้ามาจัดสรรการบริการและข้อเสนอที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า

4. มีระบบการวิเคราะห์ที่ดี การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) มุ่งเป้าหมายไปที่ผลกำไรมากเท่าไรยิ่งต้องเน้นการเก็บข้อมูลการแยกแยะข้อมูลและการวิเคราะห์สรุปข้อมูล

5. ควรมีระบบยกระดับลูกค้า

6. มีระบบปฏิบัติการดึงข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานส่วนหน้าในการติดต่อสื่อสารให้บริการลูกค้าได้แบบทันทีทุกที่ทุกเวลาทุกการติดต่อและตอบสนองลูกค้าได้อย่างประทับใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management)
การ์ตเนอร์กรุ๊ป (Gartner Group, 2002, P.155-157 อ้างอิงใน สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์, 2547, หน้า 11) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ช่วยองค์การสามารถมองถึงภาพรวมของการนำทฤษฎีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นโดยได้แนะนำองค์ประกอบหลัก 8 ประการในการสร้างทฤษฎีดังนี้

1. วิสัยทัศน์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management Vision) ที่ชัดเจนจะช่วยให้การนำวิสัยทัศน์มาใช้ภายในองค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจวิสัยทัศน์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์คือการที่องค์การต้องการให้ลูกค้ามีความสนใจหรือรู้สึกกับตัวองค์การอย่างไรลูกค้าในที่นี้รวมถึงลูกค้าขององค์การ

ในปัจจุบันและลูกค้าที่มีแนวโน้มที่จะมาซื้อสินค้าและบริการขององค์กรในอนาคตหากองค์กรนำการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้โดยปราศจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วผลกระทบในทางลบที่จะตามมาคือองค์กรจะไม่สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อแยกตัวเองออกมาจากคู่แข่งได้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรจะไม่สามารถคาดหวังได้ลูกค้าควรที่จะได้รับการบริการหรือความพึงพอใจในระดับไหนจากองค์กรและสุดท้ายคือบุคลากรขององค์กรจะไม่รู้ทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของตนเองว่าควรจะทำอะไรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2. การคิดกลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Strategy) จะต้องนำทิศทางและเป้าหมายด้านการเงินจากกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจโดยรวมมารวมประกอบด้วยเพื่อที่จะค้นหากลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีขององค์กรให้บุคคลอื่นๆ รวมถึงความเต็มใจของลูกค้าที่จะซื้อสินค้าและบริการอื่นๆ ที่มีราคาสูงขึ้นวัตถุประสงค์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีนัยสำคัญคือการที่องค์กรสามารถจะกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำให้ได้มาซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นสามารถพัฒนาลูกค้าขององค์กรจากระดับผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นระดับผู้สนับสนุนหรือผู้มีอุปการคุณต่อองค์กรเพื่อรักษาลูกค้าที่มีมูลค่ากับองค์กรเอาไว้

3. ประสบการณ์ของลูกค้า (Valued Customer Experience) ที่ได้จากการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรที่จะช่วยกำหนดมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์กรซึ่งสิ่งนี้จะสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าจะส่งผลความพึงพอใจความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาวในทางตรงข้ามประสบการณ์ที่ไม่ดีของลูกค้านอกจากจะไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรซึ่งประสบการณ์ที่ไม่ดีจะถูกบอกต่อไปในอัตราที่เร็วและมากกว่าประสบการณ์ที่ดี

4. ความร่วมมือภายในองค์กร (Organizational Collaboration) ความเชื่อผิดๆ อย่างหนึ่งถือว่ารุนแรงสำหรับองค์กรคือคิดว่าการที่องค์กรนำเทคโนโลยีด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มากมายมาใช้ภายในองค์กรจะช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าหรือองค์กรที่มีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางสิ่งที่ขาดหายไปคือการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นภายในองค์กรจุดมุ่งหมายหลักของแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์คือการที่บุคลากรขององค์กรตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารต่างให้ความสนใจและมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรการออกแบบระบบค่าตอบแทนและการจูงใจของพนักงานการพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกันขององค์กร

5. กระบวนการ (Processes) ในอดีตที่ผ่านมาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในองค์กรเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรและลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรโดยผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนานี้คือองค์กรไม่ใช่ลูกค้าการนำหลักการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เข้ามาใช้จะช่วยให้องค์การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหลักซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงไปยังลูกค้าและเป็นการช่วยทำให้องค์การทราบว่ากระบวนการใดมีความสำคัญกับลูกค้าบางครั้งองค์กรจะเลewayความไม่สอดคล้องภายในองค์กรที่มีอยู่อย่างหลากหลายซึ่งกระจายและซับซ้อนจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีในการติดต่อกับองค์กร

6. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า (Information) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีผลต่อการจัดการลูกค้าสัมพันธ์องค์กรจำเป็นต้องบริหารและจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าการวิเคราะห์ข้อมูลรวมไปถึงการส่งผ่านและกระจายข้อมูลเหล่านี้ไปยังส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วถึงทั้งองค์กรแต่ในความเป็นจริงแล้วองค์กรส่วนใหญ่จะมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามากมายกระจายอยู่ในส่วนต่างๆ ภายในองค์กรโดยไม่มีการรวบรวมให้อยู่ในฐานข้อมูลลูกค้ากลางดังนั้นการที่องค์กรมีข้อมูลที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้มีข้อมูลที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจมากขึ้นรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้นซึ่งจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์สัมฤทธิ์ผล

7. เทคโนโลยี (Technology) คนส่วนใหญ่มีความคิดว่าการจัดการลูกค้าสัมพันธ์คือเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีแต่ในความเป็นจริงเทคโนโลยีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นเพียงองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เท่านั้นโดยการพิจารณานำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้จะช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การวัดความก้าวหน้าของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Metrics) เช่นกันกับกลยุทธ์อื่นๆ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องมีตัววัดเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการนำการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สามารถวัดค่าได้คอยติดตามตัวชี้วัดใน 4 ระดับคือตัวชี้วัดระดับองค์กรตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินงานและตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยนำเข้า



ดังนั้นการดำเนินงานการจัดการลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนภายในองค์กรที่จะปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้าแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบริการลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียวแต่หมายรวมถึงการมีกิจกรรมสม่ำเสมอที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ซึ่งมีความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในทุกสถานการณ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นการทำงานแบบบูรณาการและเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจอีกด้วย

ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management) ต่อองค์การ

1. การเพิ่มรายได้จากการขาย (Sale Revenue Increase) การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในการใช้สินค้าหรือบริการ (Customer Loyalty) การนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรลดรายจ่ายจากการดำเนินงานและต้นทุนการหาลูกค้าใหม่หรือดึงดูดลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง

2. การบริหารของวงจรการทำธุรกิจของลูกค้า (Customer Life Cycle Management) ประกอบด้วย

2.1 การหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กร (Customer Acquisition) โดยการสร้างความโดดเด่น (Differentiation) ของสินค้าหรือบริการที่ใหม่ (Innovation) และเสนอความสะดวกสบาย (Convenience) ให้กับลูกค้า

2.2 การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อทำการซื้อสินค้าและบริการโดยผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือการเสนอสิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจโดยผ่านหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service)

2.3 การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรนานที่สุดและการดึงดูดลูกค้าให้กลับมาใช้สินค้าหรือบริการโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของลูกค้าและพนักงานในองค์กร (Listening) รวมไปถึงการเสนอสินค้าและบริการใหม่ (New Product)

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ (Improving Integration of Decision Making Process) การเพิ่มการประสานงานในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรโดยเฉพาะการใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกันและผู้บริหารสามารถดึงข้อมูลจากระบบต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจเช่นรายละเอียดของลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในส่วนของฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์รายละเอียดของการใช้จ่ายของลูกค้าจากฝ่ายขายกิจกรรมทางการตลาดที่เสนอให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลจากฝ่ายการตลาดและการควบคุมปริมาณของสินค้าในแต่ละช่วงจากฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น

4. การเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) การใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความรวดเร็วและถูกต้องโดยเฉพาะการตอบสนองในรูปแบบการให้บริการในการตอบสนองกับลูกค้าโดยทันที (Real Time) เช่นระบบการส่งสินค้าที่มีการเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ของแต่ละส่วนงาน เช่นการกรอกรประวัติด้านรูปแบบความชอบด้านอาหารสนิยมการให้บริการ ประวัติการแพ้ประเภทต่างๆ จากแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Desk) และแผนกรับจองห้องพัก (Reservation) เป็นต้น

5. การรวบรวมรายละเอียดต่างๆ ของลูกค้า (Gathering More Comprehensive Customer Profile) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างมากเพราะการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยในการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่มีอยู่ได้มากกว่าซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลมีความเป็นระบบมากขึ้น องค์กรสามารถนำข้อมูลมาใช้ในระบบต่างๆ ได้

6. การลดต้นทุนในการขายและการจัดการ (Decrease General Sale and Marketing Administration Costs) การลดลงของต้นทุนการดำเนินงานมาจากการใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เนื่องจากองค์กรที่เน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นทำให้องค์กรไม่สูญเสียต้นทุนในการดึงลูกค้ากลับมาเป็นลูกค้าขององค์กรอีกและตัดในส่วนของการที่ไมมีความจำเป็นและกิจกรรมที่ไม่นำมาสู่การสร้างรายได้ให้กับองค์กรออก

7. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในปัจจุบันลูกค้าพยายามแสวงหาความพึงพอใจสูงสุดจากการบริการและตัวของผลิตภัณฑ์สิ่งที่ลูกค้าต้องการจึงไม่ใช่เพียงคุณค่า (Value) เท่านั้นแต่ยังต้องการความรู้สึกและความพึงพอใจจากการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้เพิ่มมากขึ้นโดยการเลือกการบริการจาก Value Chain ทั้งในส่วนของผู้ค้า (Supply Chain) และในส่วนของการความต้องการของลูกค้า (Demand Chain) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจร (จิราภรณ์ จันดาว่าปี และคณะ, 2552, หน้า 28-30)

จากแนวความคิดนี้พบว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้านำมาปรับในส่วนของการบริหารและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทำให้องค์กรสูญเสียในส่วนของการสรรหาลูกค้าที่มีแนวโน้มมาใช้บริการในอนาคตรวมถึงการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมลดลงแต่ในด้านของผลกำไรรายได้หรือแม้กระทั่งความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) นั้นเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้การจัดการลูกค้า

สัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า (B to C) ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

แนวทางในการใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships Management) ในการรักษาลูกค้าในปัจจุบัน

หลักการสำคัญคือการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ลูกค้าโดยออกแบบโปรแกรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่เพิ่มประโยชน์ให้ลูกค้าในระยะยาวเมื่อลูกค้าทำการซื้อสินค้าขององค์กรนานขึ้นทั้งนี้ต้องเป็นโปรแกรมที่องค์กรยังมีกำไรด้วยเช่นกันที่ลูกค้าขององค์กรเป็นธุรกิจซึ่งสามารถกำหนดโปรแกรมที่ช่วยลูกค้าได้ดังต่อไปนี้

1. การลดกระบวนการทำงานของลูกค้าในการซื้อสินค้าขององค์กรด้วยระบบ “One Stop Service” คือลูกค้าสามารถติดต่อที่จุดเดียวไม่ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนระบบสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ตหรือผ่านทาง Call Center การจัดส่งในเวลาที่รวดเร็วโปรแกรมเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของลูกค้ายวดเร็วขึ้นประหยัดค่าใช้จ่ายและทำให้ลูกค้าอยากใช้บริการขององค์กรมากขึ้น

2. ลดของเสีย/สินค้าซ่อมแซมให้ลูกค้าด้วยการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมีการรับประกันคุณภาพหากสินค้าเกิดความเสียหายก็มีระบบตรวจสอบและชดเชยให้ได้อย่างรวดเร็ว

3. ลดจำนวนสินค้าคงคลังของลูกค้าด้วยการแนะนำปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว (Just in Time) การเพิ่มรอบการส่งสินค้าพิเศษในช่วงเทศกาล

4. การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีการสั่งซื้อสินค้าและการโอนคำสั่งทางอินเทอร์เน็ตการมีระบบเอกสารและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ซับซ้อนลูกค้าสามารถติดตามกระบวนการของงานได้อย่างสะดวกด้วยการจัดระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทำให้การออกแบบโดยคำนึงถึงการเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับโดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและลดค่าใช้จ่ายในการซื้อผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

อนึ่งผลิตภัณฑ์การบริการก็สามารถใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ได้เช่นเดียวกันเช่นการเลือกซื้อสินค้าที่ต้องการและการจองหรือชำระค่าสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นที่แพร่หลายในธุรกิจสายการบินธุรกิจโรงแรมและบริษัทนำเที่ยว เป็นต้น

แนวทางในการใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่

การสรรหาลูกค้าใหม่มีต้นทุนในการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมดังนั้นกลยุทธ์ในการใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบันจึงได้ผลดีกว่ากลุ่มลูกค้าใหม่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ได้รับการแนะนำมาการใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์สามารถทำได้ดังนี้

1. ตั้งแผนก Call Center เพื่อให้ข้อมูลสินค้าขององค์กรแก่ผู้ที่สนใจทั่วไปส่วนใหญ่จะพบในธุรกิจเครือข่ายโทรศัพท์ธนาคารเป็นต้น

2. ใช้โปรแกรม "Member get Member" กล่าวคือให้ผลประโยชน์แก่ลูกค้าปัจจุบันที่แนะนำลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร

3. ทำการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขายร่วมกับสินค้าที่มีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน เช่น บริษัทการบินไทยทำบัตรสมาชิก "Orchid Plus" ร่วมกับสายการบินอื่นๆ โรงแรมร้านอาหาร และบริษัทรถเช่าเป็นต้นหลักสำคัญของกลยุทธ์นี้คือสร้างความพอใจให้กับลูกค้าปัจจุบันเพื่อใช้เป็นลูกค้าอ้างอิงในการหากลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้ลูกค้าปัจจุบันรู้สึกว่าเป็นเครื่องมือในการช่วยองค์กรหาลูกค้าแต่ต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ายากบอกต่อในสิ่งเหล่านี้แก่ลูกค้าใหม่

ดังนั้นการบริหารและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สามารถสื่อถึงความต้องการได้ทั้งกลุ่มลูกค้าและองค์กรจำเป็นต้องใช้แนวทางการปฏิบัตินี้เป็นตัวกลางในการตอบสนองความต้องการของทั้งสองกลุ่ม คือกลุ่มผู้ให้บริการและกลุ่มผู้ใช้บริการการวางระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์สามารถได้ผลกำไรให้กับองค์กรหน่วยงานโดยที่ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถ่ายทอดสู่อีกคนซึ่งจะเกิดได้ทั้งผลดีและผลเสียทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีด้านการทำงานเป็นทีมงาน (Teamwork)

สง่า ไชยมัง (2542, หน้า 10) กล่าวว่า ทีมงานคือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายและหน้าที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ทีมงานคือกลุ่มคนที่ต้องทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวกันที่ต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนสามารถดำเนินกิจกรรมการปฏิบัติงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

และในทัศนะของอนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดุลพัฒน์กิจ (2548, หน้า 200) กล่าวว่าทีมงานคือการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาปฏิบัติภารกิจร่วมกันเพื่อเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ผลงานที่ได้รับเกิดจากผลของการทำงานของสมาชิกแต่ละคนของทีมร่วมกันและมีการสื่อสารถึงกันภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำทีม (Team Leader) เป็นผู้นำคอยอำนวยความสะดวกและประสานงานต่างๆ และมีกระบวนการทำงานเป็นทีม (จำเนียร บุญมาก, 2551, หน้า 9 – 10)

ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมากไม่เพียงแต่จะในการทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้นแต่ยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ อีกด้วยองค์การหรือหน่วยงานมีความจำเป็นที่ต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2540, หน้า 64)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงบุคคลเดียว
2. หน่วยงานมีงานที่เร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยทักษะองค์ความรู้ความสามารถและความชำนาญงานจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีลำดับขั้นตอนที่หลายหน่วยงานในองค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานและองค์การต้องการสร้างความสัมพันธ์ความสามัคคีเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้น
7. การปฏิบัติงานเป็นทีมมีทั้งประโยชน์แก่องค์การแล้วยังเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรภายในองค์การที่ร่วมปฏิบัติงานเป็นทีมคือ
 - 7.1 ทีมงานเป็นการนำเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเดียวไม่สามารถปฏิบัติได้เพราะการรวมกลุ่มเป็นทีมมีการผนวกเอาความคิดหลายแง่มุม หลายทัศนะซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ประโยชน์สูงสุด
 - 7.2 ทีมงานทำให้เห็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถความชำนาญความเชี่ยวชาญและความพึงพอใจของแต่ละคนได้ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของคนในทีมงานซึ่งทำให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกในทีมงาน
 - 7.3 ทีมงานเป็นส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมเช่นความรักและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันอันเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 37-39) กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของทีมงานดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงบุคคลเดียว
2. เมื่อเปรียบเทียบด้านการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจเพียงบุคคลเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าการแก้ปัญหาเพียงบุคคลเดียว
3. บุคคลที่เรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่นเมตตารับผิดชอบเข้าใจผู้อื่น ได้ดีเสียสละ ฯลฯ เป็นผลที่ได้มาจากการปฏิบัติงานเป็นทีม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะมีความรู้สึกมากกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันสูงขึ้นเพราะกลุ่มเนื่องจากการแบ่งงาน การมอบหมายงานตามความชำนาญ และเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล
6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมดีกว่าถ้าไม่มีกลุ่มหรือทีมก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคมไม่มีค่านิยมของสังคมไม่มีกฎระเบียบ แบบแผนทางสังคมสังคมย่อมไม่เกิดความเจริญ
7. เอกลักษณ์ของบุคคลการยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถภาพทางสังคมของคน ล้วนแล้วแต่ได้รับการหล่อหลอมจากสังคม
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่งแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดกลุ่มและองค์การ

ดังนั้นทีมงานมีความสำคัญต่อบุคคลที่ต้องการการยอมรับนับถือความรักความรู้สึกในหลายแง่มุมซึ่งบุคคลเพียงบุคคลเดียวย่อมไม่ได้รับบอหนึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมเอาศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อการสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพก่อปรด้วยความชำนาญจากหลายๆ คน นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ

คุณสมบัติของทีมงาน

อนเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ (2548, หน้า 200-201) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทีมสมาชิกในทีมและภาพรวมของทีมที่สอดคล้องกันโดยมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

1. การยอมรับถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมไม่มีการแบ่งแยกสมาชิกของทีมในด้านต่างๆ ให้ความเสมอภาคในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

2. มุ่งสร้างสรรค์ผลงานของทีมที่ทีมจะต้องพร้อมที่จะคิดนอกกรอบเพื่อให้ได้แนวความคิดใหม่

3. สมาชิกทีมควรกล้าแสดงออกและรับผิดชอบร่วมกันซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของแต่ละคนที่ต้องแสดงความคิดเห็นของตนและผลงานของกลุ่มไม่ว่าจะเป็นด้านดีและความผิดพลาดเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4. มีความเข้าใจและยอมรับที่จะทำงานร่วมกันสมาชิกต่างกันที่บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันซึ่งต้องยอมรับในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันด้วย

5. มีความจริงใจและไว้วางใจต่อกันสมาชิกของทีมมีความปรองดองกันไม่หวาดระแวงและมีการประสานงานช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผลการตัดสินใจเป็นผลร่วมของกลุ่มไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งสมาชิกจึงต้องเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม

7. การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนไม่เกิดการแบ่งแยกภายในทีมหรือการโน้มน้าวสมาชิกในทีมสมาชิกในทีมย่อมมีอิสระทางความคิดและอิสระในการทำงานตามบทบาท หน้าที่ของตน

8. มีการสนับสนุนทรัพยากรในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่ผู้นำทีมจะต้องผลักดันและจัดให้มีการดำเนินการดำเนินงานของทีมมีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผล (Creating Effective Teams)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 อ้างอิงใน Parker, 1990, P. 19-21) ได้กล่าวไว้มี 11 ข้อดังนี้

1. บรรยากาศขององค์การเป็นแบบอรูปนัยตามสบายไม่มีแนวที่จะตึงเครียดเป็นบรรยากาศที่คนทำงานมีความเกี่ยวข้องและสนใจไม่มีท่าทีของความไม่สนใจในงานเกิดขึ้น

2. มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคนและที่ผู้ร่วมงานส่วนรวมต้องเป็นของกลุ่มถ้าการอภิปรายออกนอกประเด็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มจะเป็นผู้ชักนำเข้าสู่ประเด็น

3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มสมาชิกในกลุ่มต้องมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการรับรู้ วิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการยอมรับและสามารถปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

4. สมาชิกในทีมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันการอภิปรายไม่มุ่งเน้นการโจมตีสมาชิกคนใดคนหนึ่งและรับฟังปัญหาต่างๆ

5. สมาชิกในกลุ่มต้องทำงานร่วมกันได้แม้จะมีปัญหาขัดแย้งต้องเร่งแก้ปัญหาและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

6. การตัดสินใจส่วนใหญ่ต้องเห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางเดียวกัน (Consensus) ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการและเต็มใจพร้อมปฏิบัติตามข้อตกลง

7. สมาชิกมีอิสระทางความคิดที่จะแสดงออกซึ่งความรู้สึกและข้อคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

8. เมื่อมีการปฏิบัติงานสมาชิกภายในทีมจะได้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน

9. ผู้นำกลุ่มไม่ใช่อิทธิพลหรืออำนาจเหนือสมาชิกในทางกลับกันสมาชิกในกลุ่มก็จะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผลหากแต่ว่าสมาชิกแต่ละคนมีบทบาทมีหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับกลุ่ม

10. ทีมงานตระหนักถึงการปฏิบัติงานจะตรวจสอบผลงานเป็นระยะว่าการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดีเพียงใดมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือปัญหาจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของสมาชิกในกลุ่มและอุปสรรคใดนำมาซึ่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 188-192) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของทีมงาน เพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ มี 4 อย่าง คือ

1. การออกแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การออกแบบงานประกอบด้วยปัจจัยตัวแปรต่างๆ เช่น อิสระภาพ (Freedom and Autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถพิเศษต่างๆ และความสามารถที่จะปฏิบัติตามกำหนดหรือผลิตภัณฑ์ที่ระบุไว้ให้สำเร็จได้ รวมทั้งการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานหรือโครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ

2. องค์ประกอบของทีมงาน (Team's Composition) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสมาชิกในทีมควรประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.1 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) การทำงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ มีทักษะ 3 ประการ คือ

2.1.1 บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technical Expertise)

2.1.2 บุคคลที่มีทักษะทางด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (People with the Problem-solving and decision-making skills)

2.1.3 บุคคลที่มีความสามารถด้านการฟัง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในทีมได้ดี (Interpersonal Skills)

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) เนื่องจากบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่จะทำให้ทีมงานเกิดผลดีมีประสิทธิผล พิจารณาจาก "Big Five Personality Model" ได้แก่ บุคคลที่มีลักษณะ ขอบอกสังคม (Extroversion) กลุ่มของบุคคลที่อ่อนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness) กลุ่มบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และกลุ่มบุคคลที่มีความสุ่มรอบคอบ (Conscientiousness) เป็นต้น

2.3 การจัดสรรบทบาทที่หลากหลาย (Allocating Roles and Diversity) เนื่องจากทีมงานมีความต้องการบุคคลที่มีบทบาทที่หลากหลาย ดังนั้นการเลือกบุคคลเข้าทำงานร่วมทีมจึงควรที่จะจัดให้ตามความต้องการ จึงจะทำให้ทีมงานเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละบุคคลเพื่อเข้าร่วมทีมงาน จะต้องเลือกสมาชิกโดยพิจารณาถึงจุดแข็งของบุคคลนั้น และมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับลักษณะที่บุคคลนั้นชอบ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการตามบทบาทที่ทีมงานต้องการ ทีมงานจึงจะสามารถทำงานเข้ากันได้

2.4 ขนาดของทีมงาน (Size of Teams) กล่าวว่า ขนาดของทีมงานที่เหมาะสมที่สุดนั้นควรอยู่ระหว่าง 7-9 คน กล่าวคือ ทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ควรมีสมาชิกน้อยกว่า 10 คน ส่วนบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญต้องใช้จำนวนบุคคลน้อยที่สุดที่สามารถทำงานได้ดีเพราะเมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปแรงยึดเหนี่ยวผูกพันกันในกลุ่ม (Cohesiveness) และความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual Accountability) จะลดลงและปัญหาการละเลยต่อหน้าที่ (Social Loafing) จะเพิ่มขึ้นผลงานก็จะเสีย ดังนั้นการกำหนดขนาดของทีมงานที่เหมาะสม ควรพยายามให้มีสมาชิกน้อยกว่า 10 คน แต่ถ้าหากเป็นงานใหญ่มากก็ควรพิจารณาแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยๆ

2.5 ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility) การมีทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่สามารถทำงานทดแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ จะเป็นผลดีต่อทีมงานในการปรับตัวไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกบางคนซึ่งขาดไม่ได้ เพราะสามารถทำงานนั้นได้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการฝึกอบรมให้สมาชิกทำงานได้หลายอย่าง (Cross - Training) จะทำให้ความสามารถในการทำงานของทีมงานสูงขึ้น

2.6 ความชอบที่จะร่วมทีมของสมาชิก (Member Preferences) พนักงานทุกคนเชื่อว่าทุกคนจะชอบทำงานเป็นทีมบางคนหากมีทางเลือกได้ก็จะขอไม่เข้าร่วมกับทีมงานมากกว่า ใน

กรณีที่บางคนชอบทำงานลำพังคนเดียว แต่ถูกบังคับให้ร่วมทีมจะมีผลกระทบต่อทีมงานเป็นอย่างมาก รวมทั้งความพอใจของสมาชิกผู้นั้นด้วย ดังนั้นในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นทีมจึงควรพิจารณาถึงความชอบที่จะทำงานเป็นทีมด้วยจึงจะเกิดผลดีที่สุด ไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะเท่านั้น

3. ปัจจัยด้านกระบวนการ (Contextual Factors) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของทีมงาน ได้แก่ปัจจัยต่อไปนี้คือ

- 3.1 มีทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Presence of Adequate Resources)
- 3.2 มีผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)
- 3.3 มีบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น (Climate of Trust)
- 3.4 มีระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward System)

4. ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Variables) องค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลคือ ปัจจัยด้านกระบวนการซึ่งได้แก่ปัจจัยต่อไปนี้

4.1 มีความมุ่งมั่นร่วมกัน (Common Purpose) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เป็นวิสัยทัศน์ที่อยากให้เป็นอนาคต

4.2 มีเป้าหมายโดยเฉพาะ (Specific Goals) เป็นการแปลความมุ่งมั่นทั่วไปให้เป็นเป้าหมายโดยเฉพาะที่สามารถวัดได้ และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4.3 ความเชื่อในความสามารถของทีมงาน (Team Efficacy) ความสำเร็จครั้งหนึ่งทำให้เกิดความเชื่อต่อไป หรือ "Success breeds success" ทีมงานที่ทำงานสำเร็จมาโดยตลอด ย่อมทำให้เกิดความเชื่อว่าจะประสบผลสำเร็จได้ในอนาคต ซึ่งจะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำงานหนักยิ่งขึ้น

4.4 ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงานไม่ใช่จะมีผลในทางลบเสมอไป ทีมงานที่ไม่มีความขัดแย้งจะเป็นทีมงานที่ไม่ก้าวหน้า เช่นเดียวกับคำกล่าวที่ว่า "No problem, no progress" (ไม่มีปัญหา ก็ไม่ก้าวหน้า) ดังนั้นความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิผลมากขึ้น

4.5 ขาดสมาธิที่เอารัดเอาเปรียบ (Social Loafing) ในทีมงานอาจจะมีบุคคลบางคนทำงานน้อยลง หรือทำไม่เต็มที่เมื่อทำงานร่วมกับสมาชิกอื่นลักษณะเป็นการเกาะกลุ่มเอารัดเอาเปรียบสมาชิกในทีม โดยไม่มีใครรู้เพราะผลงานที่ทำออกมาไม่ได้ระบุว่าเป็นงานของบุคคลใดทำเท่าไรหรืองานส่วนไหนเป็นของบุคคลใดภาวะเช่นนี้เป็นปัญหาเรียกกันว่า "Social Loafing"

การแก้ปัญหาเพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพจึงต้องจัดให้บุคคลมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เห็นชัดเจน

ซึ่งองค์ประกอบที่ทีมงานจะมีคุณภาพและปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การจะวางแผนอย่างเป็นระบบคือมีการออกแบบลักษณะงาน เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของทีมโดยคำนึงถึงความสามารถของตัวบุคคลความต้องการของบุคคลการสรรหาผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพการมอบผลตอบแทนที่คุ้มค่าเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในทีมอเนกการจัดการความขัดแย้งในทีมและการบริหารจัดการสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อบรรลุต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ชนกพร ศรีประสาร (ม.ป.ป., หน้า 7) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ด้านคือ

1. ด้านการสื่อสารและพฤติกรรม

การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการรับและการถ่ายทอดข้อมูลได้แก่ข้อเท็จจริงความคิดความรู้สึกทัศนคติหรือเนื้อหาสาระต่างๆ ที่บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกันจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งหรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังกลุ่มหนึ่งเพื่อสร้างความเข้าใจการชักจูงหรือการมุ่งให้ความรู้หรือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ

ความสามารถของทีมขึ้นอยู่กับศักยภาพจะติดต่อประสานงานระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นการติดต่อระหว่างบุคคลจึงเป็นพื้นฐานในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานการให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผลขึ้นเดอร์ (Synder, 1988, P. 209) สิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างผลกระทบต่างๆ การสร้างความเข้าใจและการสร้างงานของทีมงานที่จะมาซึ่งความสมบูรณ์ในการทำงานที่เป็นผลสู่การสร้างความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

แทมเฮน (Thamhain, 1990, P. 16) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าการสื่อสารที่ล้มเหลวนั้นเป็นอุปสรรคใหญ่ในการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานในรูปแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์การแก้ไขปัญหาต่างๆ การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงของทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

วินน์ และกูดิตัส (Wynn and Guditus, 1984, P. 74) กล่าวว่า การสื่อสารคือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารความเชื่อความรู้สึกความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การรูปแบบการสื่อสารมีทั้งเป็นการสนทนาการพูดการเขียน

สัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร หรือ ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งทิศทางการไหลของข่าวสารจะทั้งจากบนลงล่างหรือ จากล่างขึ้นบนระดับเดียวกันหรือกับองค์การภายนอกทั้งนี้เพื่อให้

เกิดความเข้าใจร่วมกันสามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติงานตรงต่อจุดประสงค์ที่ต้องการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ยิ่งองค์การซับซ้อนเพียงใดความสำคัญของการติดต่อสื่อสารยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

1.1 องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ประการได้แก่ผู้ส่ง ผู้รับข่าวสาร/ข้อมูลและวิธีการติดต่อสื่อสารการสื่อสารมี 2 ลักษณะคือการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา และการติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาเรียกว่า อวัจนสาร

1.1.1 ผู้ส่งสารคือบุคคลหรือกลุ่มคนที่ต้องการส่งข่าว/ข้อมูลให้ผู้รับสารโดยมีวัตถุประสงค์วิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และลักษณะของผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันในด้าน ภาษาวัดมนธรรมความรู้สึกทัศนคติความเชื่อและระดับความรู้ซึ่งผู้ส่งสารจำเป็นต้องตระหนักถึงการเลือกโอกาสและวิธีการที่จะส่งผลให้ผู้รับสารเข้าใจและตอบสนองได้

1.1.2 ข่าวสารข้อมูลส่วนประกอบของข่าวสาร/ข้อมูลมิใช่เป็นเพียงถ้อยคำหรือภาษาเท่านั้นแต่ยังหมายถึงโอกาสช่วงเวลาอารมณ์ความรู้สึกโดยเฉพาะระดับเสียงเป็นต้นบ่งชี้ภาวะทางอารมณ์ของผู้ติดต่อว่าเป็นความพอใจ ความโกรธไม่พอใจหรือเศร้าใจ เป็นต้น

นอกจากนั้นการแสดงออกทางสีหน้าท่าทางยังเป็นการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดภายในของบุคคลที่สำคัญอันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นการจัดทำข่าวสารข้อมูล ควรพิจารณาถึงความชัดเจนที่จะส่งผลให้ผู้รับสารเข้าใจและตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.1.3 วิธีการติดต่อสื่อสารจัดเป็นเป็นเครื่องมือที่จะนำข่าวสาร/ข้อมูลไปยังผู้รับสารมีทั้งวิธีการติดต่อที่ไม่ใช้วาจา (Non-Verbal Communication) หรืออวัจนสารและวิธีการติดต่อที่ใช้วาจา (Verbal Communication) หรือวัจนภาษาผู้ส่งสารที่ดีควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับลักษณะและธรรมชาติของผู้รับสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพคือมีความเข้าใจที่ตรงกัน

1.1.4 ผู้รับสารเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับข้อมูล/ข่าวสารและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ส่งสารตามวัตถุประสงค์ดังนั้นจึงควรระมัดระวังการแปลความหมายว่าส่วนใดเป็นข้อเท็จจริง (Fact) ส่วนใดเป็นความรู้สึก (Feeling) ส่วนใดเป็นความคิดเห็น (Thinking or Opinion) และสามารถส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ส่งข่าวสารได้ ซึ่งอาจจะบอกกล่าวถึงการรับข่าวสาร/ข้อมูลตรวจสอบความเข้าใจหรือแสดงความรู้สึก เป็นต้น ย่อมเพิ่มคุณภาพของการติดต่อสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น

1.2 โครงสร้างการติดต่อสื่อสารภายในทีม คือระบบการกระจายข้อมูล ข่าวสารในกลุ่มสมาชิกของทีมซึ่งมีทั้งเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการและที่เป็นทางการผู้เชี่ยวชาญ

เรื่องพฤติกรรมองค์การกล่าวว่าเครือข่ายที่เป็นทางการที่สมาชิกได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาภายในทีมงานได้มากกว่าการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่ไม่ได้รับการวางแผน (อิรนันท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2534, หน้า 47-50)

เครือข่ายของการสื่อสารในทีมงานมีองค์ประกอบอยู่ 5 ลักษณะดังนี้

1. แบบวงล้อ (Wheel Network) เป็นเครือข่ายที่มีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้นำทีมเป็นการมอบอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางข่าวสารทุกชนิดจะส่งไปถึงสมาชิกภายในทีมโดยผ่านผู้นำทีมซึ่งอยู่ตรงกลางวงล้อของการสื่อสาร

2. แบบลูกโซ่ (Chain Network) สมาชิกของทีมงานสามารถสื่อสารกับสมาชิกมากกว่าหนึ่งคนแต่บุคคลที่อยู่ตรงกลางจะเป็นผู้ควบคุมข้อมูลข่าวสารทั้งหมด

3. แบบตัววาย (Y Network) สมาชิกของทีมงานที่อยู่ตรงปากล้อจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารติดต่อ

4. แบบวงกลม (Circle Network) สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ได้ทั้ง 2 ข้างแต่การติดต่อกับคนอื่นๆ จะต้องติดต่อผ่านคนอื่นในวงกลม

5. แบบดาว (Star or All Channel Network) เป็นรูปแบบที่กระจายอำนาจมากที่สุดโดยสมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ ภายในทีมได้ทุกคน

2. การฟังที่มีประสิทธิภาพ

การฟังเป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการสื่อสารมากที่สุดถ้าสมาชิกในทีมงานไม่รับฟังซึ่งกันและกันนั้นย่อมทำให้การรักษาสัมพันธภาพดีหรือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้ ขั้นตอนที่สำคัญคือสมาชิกภายในทีมต้องเรียนรู้ที่จะฟัง (Learning to Listen) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่จะจดบันทึกสิ่งที่ผู้อื่นพูดนั้นคือต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดีและฟังอย่างตั้งใจ บางครั้งผู้ฟังอาจถามคำถามเพื่อย้ำความเข้าใจอันดีมีการใช้ภาษาร่างกาย ซึ่งสื่อสารความสนใจมีการอธิบายภาพประกอบจุดเป็นสำคัญๆ โดยผู้พูด (ชนกพร ศรีประสาร, ม.ป.ป., หน้า 12)

การฟังเป็นทักษะที่ฝึกฝนและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ดังนั้นการฟังแต่ละครั้งควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนพยายามอย่าฟังเฉพาะเรื่องที่ยากจะฟังหรือเฉพาะเรื่องที่เห็นด้วยเท่านั้น ควรฟังทุกเรื่องที่ทุกคนพูดไม่ควรฟังเฉพาะเรื่องที่สนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะการฟังไม่ได้ส่งผลให้ผู้พูดหรือสมาชิกในกลุ่มเสียผลประโยชน์และบางกรณีอาจจะมีประโยชน์ในอนาคต

2. รับฟังข้อมูลเรื่องราวข่าวสารต่างๆ ทั้งหมดก่อนที่จะตัดสินใจไม่ควรเร่งตัดสินใจ โดยรับรู้ข้อมูลเพียงบางส่วนไม่ติดต่อกัน

3. ให้ความสนใจกับผู้พูดไม่ควรด่วนพูดในขณะที่ผู้พูดยังพูดไม่จบในประเด็นแล้วจึงแสดงความคิดเห็นหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

4. มีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารหรือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปที่เข้าใจสอดคล้องกันในทุกครั้งที่มีการสื่อสาร

5. ยอมรับความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้พูดในขณะที่ฟังควรปรับตัวให้เข้าใจถึงแนวคิดรวมทั้งการสื่อความรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นด้วยเป็นการรับฟังทั้งสาระสำคัญและความรู้สึกของผู้พูด

6. แสดงความสนใจและกระตือรือร้นที่จะฟังซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจที่จะถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในกลุ่ม

7. พยายามขจัดสิ่งที่มากระทบต่อสมาธิในการรับฟังข้อมูลข่าวสารเพื่อให้รับสารนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ควรฟังโดยสังเกตที่ผู้พูดกำลังถ่ายทอดท่าทางประกอบด้วยความรู้สึกทางกายที่สื่อสารในนัยสำคัญของการถ่ายทอดในครั้งนั้น

3. พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของทีม

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีมและสมาชิกในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันแต่พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรซึ่งการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไม่ได้ถูกจำกัดสมาชิกทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการขัดต่อการปฏิบัติงานของทีมสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะเชอร์เมอร์ฮอร์น และ ออสบอน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994, P.300)

3.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน (Group Task Activities) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้การทำงานของทีมงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์กิจกรรมที่สมาชิกแสดงออกจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานของทีม กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

3.1.1 การริเริ่ม (Initiating) เป็นการเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานรวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ช่วยให้การสมาชิกที่ร่วมปฏิบัติงานเกิดความคิดหรือมีวิธีการใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา

3.1.2 การแสวงหาข้อมูล (Seeking Information) เป็นความพยายามในการสอบถามเพื่อให้เกิดความชัดเจนหรือเพื่อให้ข้อเสนอแนะและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีความชัดเจนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของทีม

3.1.3 การให้ข้อมูล (Giving Information) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ด้วยความจริงใจหรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทีมงาน

3.1.4 การชี้แจงให้ชัดเจน (Giving Information) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิกให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์โดยการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละบุคคลเข้าด้วยกันและนำความคิดเห็นทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงานพร้อมกับการสร้างความสามัคคีในทีม

3.1.5 การสรุป (Summarizing) คือการประเมินการปฏิบัติงานของทีมงานว่าปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาได้ในระดับใด แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ใช้อย่างเหมาะสมเป็นไปในทางที่วัตถุประสงค์กำหนดหรือไม่เป็นการสรุปความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน

3.2 พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน (Group Maintenance Activities) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นการจรรโลงซึ่งสัมพันธ์ ภาพดีระหว่างสมาชิกของทีมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดหมายต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้แก่

3.2.1 การสนับสนุนการให้กำลังใจ (Encouraging) เป็นการให้คำยกย่องชมเชยหรือยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นการแสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีมงานรวมถึงการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม

3.2.2 การผสมผสาน (Harmonizing) เป็นการช่วยประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิกแสวงหาซึ่งแนวทางลดความขัดแย้งความต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในทีมงาน

3.2.3 การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards) เป็นการแสวงหาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีมงานหรือใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนำไปสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานของทีมงาน

3.2.4 การปฏิบัติตาม (Following) เป็นการปฏิบัติตามแนวคิดของทีมงานเห็นด้วยและยินดีที่จะทดสอบแนวคิดใหม่ๆ ที่กลุ่มเสนอแนะ

3.2.5 การคุ้มครอง (Gate keeping) คือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มลดการถูกปิดกั้นทางความคิด



3.3 พฤติกรรมที่ขัดขวางการปฏิบัติของทีมงาน (Disruptive Group Behaviors) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติของทีมงาน พฤติกรรมเหล่านี้คุกคามประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสมาชิกต้องหลีกเลี่ยง ดังนี้

3.3.1 ความก้าวร้าว (Being Aggressive) เป็นการไม่ให้เกิดยั่วยุผู้อื่นคอยขัดแย้งและโจมตีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกผู้อื่นและพยายามสร้างความขัดแย้งมากกว่าการที่ศึกษาหาเหตุผลหรือทำความเข้าใจกับปัญหาการรวมกลุ่มซึ่งจะแสดงออกในลักษณะพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

3.3.2 การมุ่งสร้างปัญหานอกประเด็น (Nitpicking) คือความหมายในการเน้นย้ำในรายละเอียดเล็กน้อยที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเป็นเพียงเรื่องที่ไม่ใช่สาระที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทีม

3.3.3 การเรียกร้องการยกย่อง (Recognition) เป็นการพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อดึงดูดความสนใจจากบุคคลอื่นเช่นการพยายามทำทุกอย่างที่จะไม่ให้อด้อยกว่าผู้อื่น ต้องการการยอมรับและผลตอบแทนเหนือกว่าผู้อื่น

3.3.4 การเรียกร้องความเห็นใจ (Sympathy Seeking) คือการพยายามเรียกร้องให้สมาชิกคนอื่นสนใจโดยแสดงความไม่มั่นคงหรือความสับสนซึ่งอ้างถึงการถูกบังคับให้หมดความอดทนให้เสียสละให้เผชิญกับปัญหาต่างๆ โดยถูกรบกวนและกลั่นแกล้งเป็นต้น

3.3.5 การขัดขวาง (Blocking) เป็นความพยายามต่อต้านสร้างความขัดแย้งและไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของบุคคลอื่น พยายามจะนำประเด็นที่ทีมงานปฏิเสธไปแล้วมาพิจารณาใหม่อีกครั้งมีความคิดเห็นตรงกับอีกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าความน่าจะเป็นไม่ยุติธรรมหรือไม่ยอมรับแนวทางการปฏิบัติของผู้อื่นนอกจากแนวทางของบุคคลที่ตนสนับสนุนหรือวิธีของตนเองที่กล่าวมาเพียงวิธีเดียว

ดังนั้นสมาชิกในทีมงานควรตระหนักว่าพฤติกรรมใดมีความสำคัญและเป็นประโยชน์เอื้อต่อความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้และสิ่งนั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและในด้านของผลงานที่ได้มาจากความร่วมมือของสมาชิกในทีมนั้นควรมาจากความร่วมมือของทุกคนภายในทีมจึงจะเป็นทีมงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านผู้นำทีมงานและสมาชิกภายในทีม

1. ผู้นำการปฏิบัติงานของทีมจะบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพดังนั้นผู้นำทีมจะต้องสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น และเลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีการที่เหมาะสมทั้งนี้ต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถที่มีอยู่ประกอบกับการพัฒนาฝึกฝนเพื่อให้ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำทีม (Team Leader) หมายถึงการที่ผู้นำทีมใช้อำนาจในความสัมพันธ์ที่มีต่อสมาชิกภายในทีมงานในสภาพการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้การปฏิบัติงานของทีมได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยนัยสำคัญนี้จะพบว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผนการจัดการองค์การการสื่อสารการแก้ไขปัญหาการตัดสินใจและการจูงใจให้สมาชิกของทีมปฏิบัติตามให้เป็นไปตามเป้าหมายประสงค์ของทีมงานและองค์การ

ดังนั้นผู้นำจึงต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การและเป้าหมายของทีมงานอย่างชัดเจนเพื่อจัดการงานให้เหมาะสมกับรูปแบบทีมงานมากที่สุดรวมถึงการจัดสรรภาระงานตามความชำนาญความเชี่ยวชาญหรือความต้องการของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมด้วย (ชนกพร ศรีประสาร, ม.ป.ป., หน้า 19)

บทบาทและหน้าที่ที่มีความสำคัญสำหรับผู้นำทีม

1. รับนโยบายจากองค์การ
2. กำหนดเป้าหมายและแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. มอบหมายงานแก่สมาชิกให้มีความเหมาะสมกับทักษะความชำนาญของสมาชิกในทีมงาน
4. สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานด้วยการจูงใจเสริมแรงให้กำลังใจแก่สมาชิกภายในทีมงาน
5. อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน

6. ประเมินผลงานและสมาชิกผู้ร่วมงาน

ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. ทักษะการสื่อสารผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกภายในทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัวและกับทีมงานทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจของสมาชิกในทีมงานก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานกันที่ดีระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน
2. ทักษะการวางแผนงานผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนในด้านของวัตถุประสงค์การทำงานเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลของงานรวมถึงการจัดการลำดับในการทำงานตามกิจกรรมต่างๆ ที่ควรจะต้องเกิดอย่างมีหลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ
3. ทักษะการจัดการองค์การผู้นำทีมงานจะต้องพิจารณาภาระหน้าที่ต่างๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมดแล้วนำมาจัดลำดับกลุ่มของภาระหน้าที่พร้อมทั้งกำหนดบุคคลที่มีทักษะภายในทีม

ขอบเขตหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงานตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อประสานงานการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกทีมงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

4. ทักษะการสอน/แนะนำผู้นำต้องสามารถสอนหรือแนะนำให้สมาชิกในทีมงานได้ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดรวมถึงการสาธิตและการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

5. ทักษะการจูงใจผู้นำทีมจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างเพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกภายในทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของทีมงานและองค์การได้

7. ทักษะการเจรจาต่อรองผู้นำทีมต้องสามารถเจรจาท่องกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวกับงานและบทบาทหน้าที่ให้ทุกฝ่ายเข้าใจความต้องการที่สอดคล้องกันและยังรวมไปถึงการเจรจากับบุคคลภายนอกทีมงานในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงานและองค์การได้

2. ด้านสมาชิก

ในการปฏิบัติงานเป็นทีมงานให้เกิดผลดีนั้นสมาชิกต้องรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีมีความเชื่อมั่นมีทักษะและต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวของทีมงาน

คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

1. สามารถรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
2. เป็นผู้ฟังที่ดีรู้จักการพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน
3. เป็นผู้รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
4. เคารพและยอมรับมติของทีมและป้องกันการเบี่ยงเบนของกลุ่มออกไปเข้ากับความ

คิดเห็นของตนเอง

5. เป็นผู้เสียสละสนับสนุนงานของทีมงานในแต่ละด้าน
6. กล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอออกมาได้อย่างเสรี
7. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของสมาชิกในทีมงาน
8. รับผิดชอบมอบหมายจากผู้นำทีม
9. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของทีมงาน
10. ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
11. เป็นผู้ตามที่ดี
12. รับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิกคนอื่นๆ ภายในทีมงาน

ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจึงเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่นำมาซึ่งความสำเร็จของงานสมาชิกต้องเป็นผู้ตามที่ดีและการขับเคลื่อนของทีมงานจะต้องได้รับข้อคิดเห็นของสมาชิกภายในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปด้วยอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของสมาชิกนั้นต้องเป็นสิ่งที่สมควรแก่หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอีกด้วย (ชนกพร ศรีประสาร, ม.ป.ป., หน้า 23)

สุเมธงามกนก (2551, หน้า 36) กล่าวว่า พฤติกรรมในการสร้างทีมงานให้บรรลุความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. การสื่อสารการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง

2. การตัดสินใจจะทำได้ดีที่สุดโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีมเกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหาการงานมีการรวบรวมข้อมูลซึ่งนำนักพิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้

3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการจะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดีทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ร่วมมือกันในเชิงบวกหาวิธีการให้เห็นวัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่นสิ่งที่ต้องทำคือสมาชิกต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่ม

4. การจัดการตนเองการเน้นไปที่การสื่อสารการตัดสินใจและการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยวๆแต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน

สุนันทา เลานันท์ (2540, หน้า 80) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย

1. ขนาดของทีมงาน (Size of Team) มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวคือเมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทีมงานจะมีพลังที่จะบังคับหรือผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงหรือต่ำลงได้จำนวนของสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีมขนาดของทีมเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีมได้ทั้งนี้ขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำสมาชิกของทีมและกระบวนการกลุ่ม

ผู้บริหารหรือผู้นำของทีมที่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของทีมโดยการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการถ้าผู้นำทีม

พิจารณาแล้วว่าควรลดขนาดของทีมงานที่มีอยู่เดิมเพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ก่อนตัดสินใจให้ใครออกจากทีมนั้นผู้นำจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและตระหนักถึงความคงอยู่ของทีมที่ไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ในทีมงานที่เป็นทางการถ้าผู้บริหารเลือกที่จะลดขนาดของทีมงาน โดยย้ายผู้นำที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มออกไปผลที่ตามมาจะปรากฏเด่นชัดว่าประสิทธิผลของทีมงานจะลดลงจากเดิมอย่างชัดเจนเมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะมีข้อเสียมากกว่าข้อดี กล่าวคือจะพบว่าประสิทธิผลจากการทำงานเดิมในขณะนั้นที่มีจำนวนสมาชิกเท่าเดิมโดยมีหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการรวมอยู่ด้วยจะสูงกว่าผลการทำงานเมื่อลดขนาดของทีมลงโดยการย้ายหัวหน้ากลุ่มไม่เป็นทางการออกไป

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานคือ ระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness of Team) ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงานต้องการให้ทีมงานคงอยู่และมีความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่นต่อองค์การหรือต่อหน่วยงานอื่นๆ トラバโดที่สมาชิกรู้สึกว่าทีมยังเป็นที่น่าดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ตราบนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจของสมาชิกต่อไปได้สมาชิกรักก็ไม่คำนึงถึงมิตร ภาพมีต่อกันและความนับถือต่อกันก็จะค่อยๆ จืดจางลงไป ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่าทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมสูงจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าและมีแนวโน้มจะทำงานได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่นทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหารนอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าทีมใดที่สมาชิกรู้สึกที่ดีต่อกันและกันมีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมที่สมาชิกแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกันดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงานได้แก่

- 2.1 สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- 2.2 การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกปรากฏเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน
- 2.3 สถานภาพทางสังคมและภูมิหลังของสมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- 2.4 สมาชิกได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของทีมงาน

- 2.5 ขนาดของกลุ่มมีขนาดเหมาะสมไม่ใหญ่มากจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคลโดยทั่วไปขนาดของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7คน
- 2.6 สมาชิกเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 สมาชิกต้องการผลประโยชน์ร่วมกันและพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่ม
- 2.8 ทีมประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้

ตาราง 4 แสดงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีม

องค์ประกอบที่เสริมสร้าง ความเป็นปึกแผ่นของทีม	องค์ประกอบที่ทำลาย ความเป็นปึกแผ่นของทีม
ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม	ความไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีบ่อย	กลุ่มมีขนาดใหญ่
ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน	ประสบการณ์ที่ไม่ประทับใจ
การแข่งขันกับกลุ่มภายนอก	

ที่มา: สุนันทา เลานันท์ (2540, หน้า 80)

ถ้าฝ่ายบริหารพบว่ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรได้มีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดความเป็นปึกแผ่นของทีมขณะเดียวกันต้องยอมรับว่าอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการได้โดยสรุปจะพบว่ายิ่งความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่มีเป้าหมายในทางลบมีเพิ่มขึ้นเท่าใดยิ่งทำให้โอกาสที่เป้าหมายในทางลบของกลุ่มดังกล่าวจะปรากฏเป็นจริงในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้นด้วยเท่านั้น

3. ปทัสถานของทีมงาน (Team Norms) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในที่นี้ขอเน้นปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการลูธานส์ (Luthan) ได้อธิบายความหมายของปทัสถานว่าหมายถึงแบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์บุคคลควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ตามที่สมาชิกยอมรับผลของการศึกษาด้านนี้ชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างปทัสถานของทีมกับผลกำไรขององค์การที่กลุ่มเป็นสมาชิกถึงแม้ว่าทีมไม่สามารถกำหนดแบบพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้

ในทุกเรื่องแต่ปทัสสถานส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับเรื่องเหล่านี้ได้แก่ความภาคภูมิใจที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติงาน ผลกำไรที่มั่งคั่ง การวางแผนการควบคุมงาน การฝึกอบรม การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความซื่อสัตย์หรือความปลอดภัย เป็นต้น

ปทัสสถานแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ ปทัสสถานเชิงนิมิต (Positive Norms) หมายถึงพฤติกรรมของทีมงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก และไม่ใช้วัสดุสำนักงานอย่างสิ้นเปลือง เป็นต้น และ ปทัสสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การหยุดทำงานก่อนเวลาเลิกงาน 30 นาที หยุดพักเกินเวลา หรือไม่รับทำงานให้เสร็จเนื่องจากเกรงว่าจะมีงานเพิ่มอีก

สิ่งสำคัญที่จะควบคุมพฤติกรรมภายในทีมที่เป็นทางการคือการควบคุมปทัสสถานของกลุ่มไม่เป็นทางการที่ประกอบอยู่ในทีมงานหรืออาจกล่าวได้ว่า ปทัสสถานของทีมที่ไม่เป็นทางการเป็นผลที่เกิดจากคุณลักษณะของทีมที่เป็นทางการซึ่งมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงปทัสสถานเดิมภายในทีมที่ไม่เป็นทางการจึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของทีมงานที่เป็นทางการอันมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการประกอบอยู่นั่นเอง

4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status) หมายถึงตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงานตามกำหนดสถานภาพสัมพันธ์กับงานได้แก่ตำแหน่งตารางการทำงานและบางครั้งรวมถึงจำนวนเงินเดือนที่สมาชิกได้รับด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงานเช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศ สมาชิกที่มีสถานภาพต่างกันจะได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากองค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีที่จอดรถสำรองไว้ด้านหน้าของสำนักงานใหญ่ ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะต้องหาที่จอดรถเอง นอกจากนี้ยังเห็นความแตกต่างจากโต๊ะทำงาน การจัดสำนักงาน การตกแต่งประดับประดาสถานที่ทำงานและอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสถานภาพจะสะท้อนถึงความสำคัญของบุคคลที่องค์การให้การยกย่อง

องค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้นเป็นสิ่งที่ปรากฏและสามารถเห็นได้ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่กระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ดังนั้นในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงานและองค์การจึงควรศึกษาผลกระทบขององค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลเสียต่อทีมงานและองค์การเป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณภาพการบริการ (Service Quality)

ความหมายของคุณภาพบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, หน้า 145-146) กล่าวว่า คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) เป็นสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการคือการรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นโดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้มาจากการประสบการณ์ในอดีตจากการพูดปากต่อปากจากการโฆษณาธุรกิจการให้บริการลูกค้าจะพอใจเมื่อเขาได้รับในสิ่งที่ต้องการ (What) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่เขาต้องการ (How) นักการตลาดต้องทำวิจัยเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า

ณัย เทียนพุด (2544, หน้า 26) ให้ทัศนะเรื่องคุณภาพบริการคือคุณสมบัติคุณลักษณะทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ของการที่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) รับรู้ว่ามีคุณค่าโดดเด่นตรงหรือเกินกว่าความคาดหวังที่น่าประทับใจจากการที่ผู้รับบริการได้จ่ายเงินแลกเปลี่ยนสัมผัสสัมผัสประสบการณ์ทดลองใช้เองเป็นต้น

แอตเซล,วอล์คเกอร์, และสแตนตัน (Etzel, Walker and Stanton, 2001 อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, หน้า 437) คุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นระดับของการให้บริการซึ่งไม่มีตัวคนที่สามารถนำเสนอให้กับลูกค้าที่คาดหวังซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจคุณภาพการให้บริการ

พาราซูรามาน (Parasuraman et al., 1985, P. 1988) คุณภาพบริการตามแนวของ Parasuraman เชื่อว่าคุณภาพบริการขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับจริงซึ่งความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นผลจากคำบอกเล่าที่บอกต่อกันมาความต้องการของผู้รับบริการเองและประสบการณ์ในการรับบริการที่ผ่านมา รวมถึงข่าวสารจากผู้ให้บริการทั้งโดยตรงและโดยอ้อมส่วนการรับรู้ของผู้รับบริการเป็นผลมาจากการได้รับบริการและการสื่อสารจากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการถ้าการบริการได้รับจริงดีกว่าหรือเท่ากับความคาดหวังถือว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ

ค็อทเลอร์ (Kotler, 2003, P. 455) นักการตลาดได้นำแนวคิดด้านการตลาดในการสร้างคุณภาพการบริการให้เท่ากับหรือมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังเมื่อลูกค้าได้รับบริการจะเปรียบเทียบคุณภาพการบริการที่ได้รับกับคุณภาพการบริการที่คาดหวังไว้ถ้าผลที่ได้พบว่าคุณภาพการบริการที่ได้รับจริงน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ลูกค้าจะไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการอีกในทางตรงข้ามถ้าการบริการที่ได้รับจริงเท่ากับหรือมากกว่าที่คาดหวังลูกค้าจะพอใจและกลับมาใช้บริการอีก

คุณสมบัติของคุณภาพการให้บริการ (Service Quality Attributes) มีดังนี้

ประสงค์ ประณีตผล และคณะ (2543, หน้า 78 อ้างอิงใน Heizer และ Rander, 1999, P. 98)

1. ความเชื่อถือได้ (Reliability) จะรวมถึงความคงที่ของคุณลักษณะและความสามารถในการพึ่งพาอาศัยหมายความว่าบริษัทจะต้องทำการบริการลูกค้าให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกจนถึงจะต้องให้เกียรติในการรักษาคำมั่นสัญญา
2. การตอบสนอง (Responsiveness) เกี่ยวกับความตั้งใจหรือความพร้อมของพนักงานที่จะจัดบริการลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่
3. ชีตความสามารถ (Competence) หมายถึงทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับพนักงาน
4. การเข้าถึง (Access) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงการบริการและง่ายต่อการติดต่อ
5. อริยาบัย (Courtesy) หมายถึง สุขภาพความเคารพความเกรงใจและความเป็นมิตรในการติดต่อกับบุคคล
6. การสื่อสาร (Communication) คือ การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากลูกค้าพร้อมทั้งยินดีที่จะแสดงความเป็นมิตรด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่สุภาพและภาษาที่เข้าใจง่ายโดยพิจารณาจากความแตกต่างของระดับลูกค้าแต่ละประเภทด้วย
7. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) รวมถึงความไว้วางใจความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์
8. ความมั่นคง (Security) หมายถึง ความปลอดภัยจากอันตรายความเสี่ยงและความขัดข้องใจทั้งหลาย
9. ความเข้าใจ (Understanding)/การรู้จักลูกค้า (Knowing the Customer) รวมถึงความพยายามเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
10. ลักษณะทางกาย ภาพสัมผัสได้ (Tangibles) หมายถึงลักษณะท่าทางทั้งหมดในการให้บริการ

การประกอบธุรกิจบริการให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องสามารถนำเสนอการบริการที่มีคุณภาพสูงสุดให้ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องกล่าวคือต้องสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ได้ในระดับเดียวกันหรือในระดับที่สูงกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศลกุล (2547, หน้า 68–70) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการขององค์กรนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การการสร้างคุณภาพการให้บริการขององค์กรจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับการให้บริการเช่นมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการ (Service Mind) และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพสามารถควบคุมคุณภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบเป็นต้นกล่าวคือบุคลากรเข้าใจว่างานที่ตนต้องปฏิบัตินั้นทำเพื่ออะไรความต้องการของผู้ที่รับบริการคืออะไรและสิ่งสำคัญคือจะทำอย่างไรไม่ให้มีข้อบกพร่องในการให้บริการหรืองานที่ส่งมอบเกิดขึ้นการบริการเช่นนี้จึงเรียกว่าบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการควบคุมคุณภาพถ้าองค์การใดไม่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจเรื่องเหล่านี้จะทำให้ผู้รับบริการไม่พึงพอใจเช่นการส่งจดหมายหรือหนังสือผิดที่การให้ผู้รับบริการรอนานและการปฏิบัติไม่ได้ตามที่แจ้งไว้ล่วงหน้า

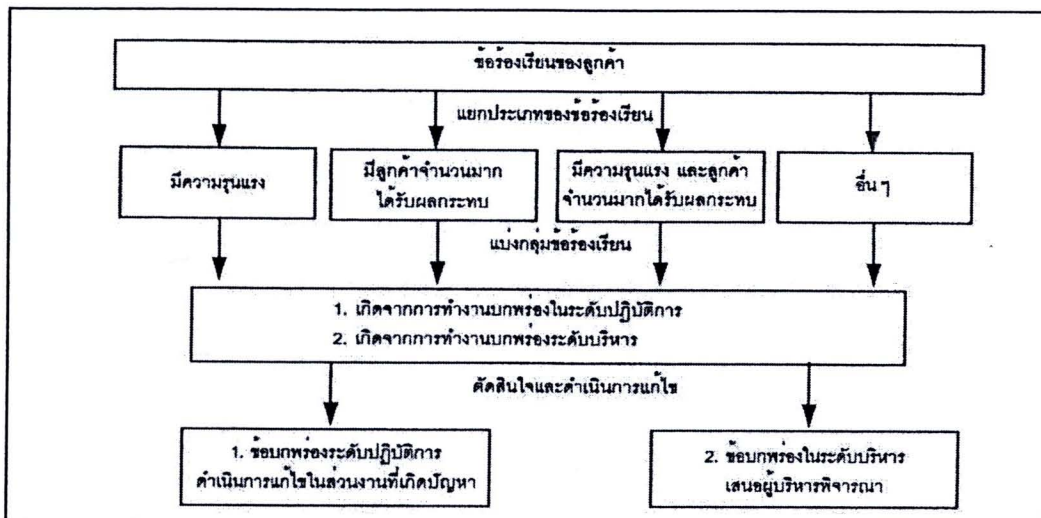
องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากร ณ จุดให้บริการและงานสนับสนุนต่างๆ ส่งมอบบริการให้ลูกค้าอย่างประทับใจด้วยวิธีการดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานบริการเช่นมีใจรักในงานบริการ (Service Mind) มีบุคลิกภาพการพูดจาและอัธยาศัยที่ดีเป็นต้น
2. การอบรมและให้ความรู้ด้านการบริการและการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ด้วยตนเองของบุคลากรซึ่งเนื้อหาการอบรมประกอบด้วยความรู้ในปรัชญาด้านคุณภาพและการควบคุมคุณภาพวิธีการสร้างระบบงานให้มีคุณภาพเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์เทคนิคการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นต้นโดยต้องให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญและเหตุผลของการให้บริการอย่างมีคุณภาพผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรส่งมอบบริการที่ยังไม่มีคุณภาพไปยังลูกค้าและประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับเมื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ
3. การปฏิบัติการส่งมอบบริการการปฏิบัติการให้บริการตามเป้าประสงค์ขององค์การโดยนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าและสร้างความประทับใจจากการบริการในครั้งนั้น
4. การติดตามผลการปฏิบัติงานหัวหน้าควรเปรียบตัวเองเป็นตัวแทนของผู้รับบริการแล้วพิจารณาว่าผู้รับบริการจะรู้สึกอย่างไรในการบริการที่ได้รับพร้อมทั้งหาวิธีปรับปรุงแก้ไข ณ จุดบริการรวมทั้งสนับสนุนและให้กำลังใจพร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้บริการนั้นดีกว่าเดิม
5. การปรับปรุงการให้บริการที่ดีอย่างต่อเนื่องนอกจากการสร้างวัฒนธรรมในคุณภาพให้เกิดกับบุคลากรเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการแล้วองค์การยังต้องสร้างหรือ

เพิ่มความพึงพอใจหรือลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าโดยรับการแก้ไขปัญหา (Correction) เช่น การกล่าวขอภัยในกรณีที่รอนานหากมีข้อผิดพลาดร้ายแรงอาจให้สิ่งของทดแทนหรือวิธีการอื่นๆ ที่องค์การกำหนดไว้เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการรู้สึกดีขึ้นจากการได้รับบริการที่บกพร่อง

สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อหลังจากที่ได้รับข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาคือการนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น (Corrective Action) เช่นการวางระบบงานให้ใช้เวลาสั้นลงเป็นต้นโดยดำเนินการดังนี้

1. แบ่งข้อร้องเรียนเป็น 4 กลุ่มได้แก่
 - 1.1 ข้อร้องเรียนที่มีความรุนแรง (ลูกค้าไม่พอใจมากจนอาจเลิกใช้บริการ)
 - 1.2 ข้อร้องเรียนที่มีความถี่สูง (ลูกค้าจำนวนมากได้รับผลกระทบ)
 - 1.3 ข้อร้องเรียนที่มีความรุนแรงและความถี่สูง
 - 1.4 ข้อร้องเรียนอื่นๆ
2. เลือกแก้ไขปัญหากลุ่มที่หนึ่งถึงสามก่อนโดยเฉพาะกลุ่มที่สาม
3. พิจารณาจากสาเหตุที่เกิดข้อร้องเรียนนั้นว่าอยู่ในระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร



ภาพ 7 แผนผังการจัดการข้อร้องเรียนจากการบริการ

จาก ภาพ 7 คือแผนผังการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อลดปัญหาจากการร้องเรียนให้ลดลงและการวางแผนแก้ไขปัญหาคือจะเกิดขึ้นตามบทบาทความรับผิดชอบจากระดับพนักงานผู้ให้บริการถึงระดับของผู้บริหารงาน ในการแก้ไขข้อร้องเรียนโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. ระดับปฏิบัติการสาเหตุเกิดจากข้อบกพร่องความผิดพลาดในระดับบุคลากรหรือสามารถแก้ไขได้ทันทีโดยไม่กระทบระดับนโยบายและไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน
2. ระดับบริหารสาเหตุเกิดจากข้อบกพร่องความผิดพลาดในระดับนโยบายเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานซึ่งเกินขอบเขตที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งจะแก้ไขได้
3. การตัดสินใจและการดำเนินการแก้ไขสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาถ้าอยู่ในระดับปฏิบัติการผู้ดูแลงานนั้นจะเป็นผู้ปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเองหากสาเหตุเกิดขึ้นในระดับบริหารให้เสนอผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ

สรุปได้ว่าการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือบุคคลหรือพนักงานผู้ให้บริการต้องการการสนับสนุนจากงานส่วนหลัง (Back Office) เช่นการให้สิ่งจูงใจ การช่วยสนับสนุนในเรื่องที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคไม่ได้รับการบริการตามความคาดหวังองค์กรต้องมีระบบการสนับสนุนอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจตลอดจนการรับฟังข้อมูลและปัญหาที่บุคลากรส่วนหน้า (FrontOffice) ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อไป

ทฤษฎีของคุณภาพการให้บริการ

ซัสวาลย์ ทัดศิริวัช (2552, ไม่มีเลขหน้า) แนวคิดพื้นฐาน (Basic Concept) ในเรื่อง คุณภาพการให้บริการประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) และคุณค่าของลูกค้า (Customer Value)

โครนิน และ เทเลอร์ (Cronin and Taylor, 1992; Oliver, 1993; Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1988) ตามแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการ เป็นพฤติกรรมเชิงจิตวิทยาที่บุคคลมีต่อบริการที่ได้รับหรือเกิดขึ้น

โอลิเวอร์ (Oliver, 1993 อ้างอิงใน ซัสวาลย์ ทัดศิริวัช, 2552, ไม่มีเลขหน้า) ส่วนแนวคิด พื้นฐานเรื่องคุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย โครนินและเทเลอร์ กล่าวว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้ใช้บริการได้รับ บริการ กับความคาดหวังที่ผู้ใช้นั้นมีในช่วงเวลาที่มารับบริการ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถ วัดคุณภาพการให้บริการได้ ส่วนคุณภาพการให้บริการในมุมมองด้านการตลาดคอร์ดับเบิลสกี ร์สท์ และชาร์ฮอริก (Cordupleski, Rust and Zahorik, 1993 อ้างอิงใน ซัสวาลย์ ทัดศิริวัช, 2552, ไม่ปรากฏหน้า) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นส่วนขยายของบริการ กระบวนการบริการ และองค์การที่ให้บริการ ที่สามารถตอบสนองหรือทำให้เกิดความพึงพอใจใน ความคาดหวังของบุคคล แนวคิดพื้นฐานที่มองคุณภาพการให้บริการผ่านกรอบการมองด้านความ พึงพอใจต่อการให้บริการนี้ ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือบิตเนอร์ (Bitner, 1992 อ้างอิงใน ซัสวาลย์ ทัดศิริวัช, 2552, ไม่มีเลขหน้า) ซึ่งอธิบายจากผลงานวิจัยที่ได้เคย ทำการศึกษาไว้ว่า คุณภาพการให้บริการสามารถวัดโดยผ่านความพึงพอใจของผู้รับบริการได้

ทฤษฎีข้างต้น ก่อให้เกิดกรอบการพิจารณาตัวแบบการศึกษาคุณภาพการให้บริการจาก แนวคิดพื้นฐาน 3 แนวคิดดังกล่าวได้ในสองประการ กล่าวคือ ประการแรก คุณภาพการให้บริการ สามารถพิจารณาได้จากทั้งสามองค์ประกอบ หรืออย่างน้อย 2 องค์ประกอบรวมกัน และอีก ประการคือ คุณภาพการให้บริการ พิจารณาได้จากตัวชี้วัดซึ่งพัฒนาจากแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเป็น หลัก เช่น แนวคิดพื้นฐานเรื่องคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่มักให้ความสนใจทำการศึกษาศึกษาคุณภาพการให้บริการ จากแนวคิดพื้นฐานสองแนวคิดหลัก คือ แนวคิดความพึงพอใจของลูกค้า และแนวคิดคุณภาพการ ให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแนวคิดแรกมุ่งวัดความพึงพอใจในมิติต่างๆ ส่วนแนวคิดที่สอง วัด คุณภาพการให้บริการตามตัวแบบ SERVQUAL ที่เสนอโดยซีแทมส์ พาราซูรามานและคณะ

การวัดคุณภาพการให้บริการ

ชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2552, ไม่มีเลขหน้า) ในการวัดคุณภาพการให้บริการนั้นจะใช้ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index-CSI) ของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการภายหลังจากที่ได้รับบริการนั้นแล้ว แต่โดยทั่วไปปัญหาในการวัดคุณภาพการให้บริการนั้น มักจะขึ้นอยู่กับวิธีการวัดเงื่อนไขที่นำมาสู่การสะท้อนคุณภาพการให้บริการ ซึ่งก็คือการตอบสนองหรือเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการซึ่งเกิดขึ้นจริง หรือที่ได้กล่าวมาแล้วว่าเป็นความพึงพอใจที่ผู้บริกรรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับ สอดคล้องกับความคาดหวังที่วางไว้ หรือที่ได้รับรู้มา เช่น การได้รับบริการจากบุคคลโดยตรง การได้รับบริการจากแบบเผชิญหน้า (Face-To-Face) และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้ใช้บริการ

โคเลอร์และแพนนาวสกี (Koehler and Pankowski, 1996, pp. 184-185) อ้างอิงในชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2552, ไม่มีเลขหน้า) กล่าวถึงหลักการสำคัญในการวัดคุณภาพของสินค้าหรือบริการโดยจะต้องพิจารณาถึง 4 ประการหลัก ดังนี้

1. ความคาดหวังของผู้บริการ (Customer Expectations) สิ่งสำคัญของกระบวนการคุณภาพ คือ การทำให้ความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นจริง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตั้งคำถามเพื่อที่จะถามผู้ใช้บริการจะเป็นการวัดถึงความพึงพอใจจากการบริการที่ได้รับเป็นอย่างดี ในส่วนของคำถามผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจะต้องสร้างคำถามในลักษณะที่ว่าอย่างไร

2. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) รูปแบบต่างๆ ของผู้นำภายในองค์กรทั้งแบบผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ควบคุม จะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่นำไปสู่คุณภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การจัดแบ่งด้านเวลา การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

4. การปรับปรุงขั้นตอน (Process Improvements) โดยทำการอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้ขั้นตอนต่างๆ มีระดับดีขึ้น ถ้ากระบวนการในการปรับปรุงขั้นตอนนั้น ทำการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้เกิดขั้นตอนใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและติดตามถึงผลสะท้อนกลับจากขั้นตอนใหม่

5. การจัดการกับแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (Meaningful Data) จากการอธิบายถึงการคัดเลือกและจัดแบ่งข้อมูล รวมทั้งวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยทำการสำรวจจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สอบถามทางโทรศัพท์ นัดพบกับลูกค้าเป็นรายบุคคล การสนทนากลุ่มหรือจดหมายร้องเรียน นอกจากนี้ยังหมายถึงการรายงานหรือการศึกษาพิเศษ (จากรัฐบาล)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณภาพของสินค้าบริการ จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 ประการข้างต้นถ้าการบริการนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดังคาดหวังหรือเกินความคาดหวังจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมากซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพในด้านการบริการเป็นต้น

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการ (ชัชวาลย์ทัศนวิธ, 2552, ไม่มีเลขหน้า) ประกอบไปด้วย

1. ความคาดหวังกับคุณภาพการให้บริการ

ความคาดหวังของผู้ใช้บริการเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับการบริการที่เขาจะได้รับเมื่อเขาใช้บริการ ซึ่งความคาดหวังในเรื่องคุณภาพในการให้บริการ มีระดับที่แตกต่างกันออกไปโดยยึดเอาเกณฑ์การพิจารณาความพึงพอใจที่ได้รับจากการบริการกล่าวคือ ถ้าผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ จะแสดงให้เห็นว่าคุณภาพในการให้บริการมีน้อย ในระดับที่สอง ถ้าผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ แสดงว่า มีคุณภาพในการให้บริการ และในระดับที่สาม หากผู้รับบริการมีความประทับใจ ย่อมแสดงว่า การให้บริการนั้นมีคุณภาพสูงหรือมีคุณภาพในการให้บริการเกินความคาดหวัง

ซีแทมล์ พาราซูรามาน และเบอร์รี่ (Ziethaml, Parasuraman and Berry, 1988 อ้างอิงในชัชวาลย์ ทัศนวิธ, 2552, ไม่มีเลขหน้า) ได้เสนอตัวแบบ SERVQUAL เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการจากความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่มีต่อบริการที่เขาได้รับ โดยเสนอความเห็นไว้ว่าความคาดหวังหมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของผู้บริโภค โดยความคาดหวังของบริการไม่ได้หมายถึงการคาดการณ์ว่าผู้ให้บริการจะให้บริการอย่างไร แต่เป็นเรื่องที่พิจารณาว่าผู้ให้บริการควรให้บริการในรูปแบบใดความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของผู้รับบริการที่ได้รับบริการจากหน่วยงานหรือองค์การที่ทำหน้าที่ในการให้บริการ โดยความคาดหวังของผู้รับบริการนี้ ซึ่งมีระดับที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความต้องการส่วนบุคคล การได้รับคำบอกเล่า ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น และความคาดหวังของผู้รับบริการหากได้รับการตอบสนองหรือได้รับบริการที่ตรงตามคาดหวังแล้ว ก็ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการของผู้ให้บริการ นอกจากการศึกษาเรื่องการรับรู้ในคุณภาพในการให้บริการแล้ว ยังมีการศึกษาความคาดหวังในการให้บริการเพื่อสะท้อนถึงคุณภาพในการให้บริการกันอย่างกว้างขวางเช่นเดียวกัน

ซีแทมล์ พาราซูรามาน และเบอร์รี่ (Ziethaml, Parasuraman and Berry) ได้เสนอมุมมองของการพิจารณาคุณภาพในการให้บริการจากความคาดหวัง (Expectation) ของผู้รับบริการว่าโดยทั่วไปนั้น ความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อบริการนั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยหลาย

ประการประกอบกันหรือเป็นตัวกำหนด และปัจจัยเช่นนั้นก็กำหนดความคาดหวังของผู้รับบริการ นอกเหนือไปจากการรับรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าคุณภาพในการให้บริการ เป็นความแตกต่างของ บริการที่ได้รับกับบริการที่คาดหวังนั่นเอง ซีแธมล์ พาราซูรามาน และเบอริ ได้กำหนดปัจจัยที่เป็น ตัวกำหนด (determiner) ความคาดหวังของผู้รับบริการไว้ 4 ประการดังนี้ (Ziethaml, Parasuraman and Berry, 1990, p. 19 อ้างอิงในรัชชวาลย์ทัศนวิทย์, 2552, ไม่มีเลขหน้า)

ประการแรก การบอกแบบปากต่อปาก (Word-of-mouth Communication) ความคาดหวังที่เกิดจากการบอกเล่าปากต่อปาก หมายถึง ความคาดหวังที่เกิดจากคำบอกเล่าที่รับทราบ จากคำแนะนำของบุคคลอื่นที่เคยไปรับบริการในสถานที่แห่งนั้นมาก่อน และพบว่ามีการให้บริการ เป็นอย่างดีอันทำให้ผู้ฟังเกิดความคาดหวังที่จะได้รับบริการเช่นนั้น

ประการที่สอง ความต้องการส่วนบุคคล (Customer's Personal Needs) ซึ่งอาจจะ เป็นสิ่งที่ทำให้ระดับความคาดหวังของบุคคลอยู่ในระดับที่ลดลงจากเดิมได้

ประการที่สาม ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ความคาดหวังอันเกิดจาก ประสบการณ์ในอดีต มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ด้านการบริการที่เคยได้รับ และมีอิทธิพลต่อ ความคาดหวังในปัจจุบันของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ประสบการณ์นั้นอาจจะเป็นประสบการณ์ที่สร้าง ความประทับใจหรือความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจก็ได้

ประการที่สี่ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (External Communication) เป็นความ คาดหวังที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารเพื่อโน้มน้าวผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นทั้งการสื่อสารทางตรงและการ สื่อสารทางอ้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การให้บริการด้วยความจริงใจ ตรงต่อ เวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ เทนเนอร์และเดโตร (Tenner and Detoro, 1992, p. 68-69 อ้างอิงใน รัชชวาลย์ทัศนวิทย์, 2552, ไม่มีเลขหน้า) ได้เสนอถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการรับ บริการของผู้ใช้บริการไว้ ผู้ใช้บริการ มีความต้องการที่จะให้ความคาดหวังของตนได้รับการ ตอบสนองหรือบรรลุผลอย่างครบถ้วน และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการให้บริการนั้นโดยทำการ เปรียบเทียบกับประสบการณ์จริงที่เคยได้รับ ก่อนที่จะชำระค่าบริการเสมอ ซึ่งผู้รับบริการจะเกิด ความพึงพอใจก็ต่อเมื่อได้รับการที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้น ดังนั้น ในหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการ จึงจะต้องเป็นหน่วยงานที่สามารถทำนายความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการ และสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการประกอบได้ด้วย



1. ลักษณะบริการที่ผู้ใช้บริการต้องการ
2. ระดับของการปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่ผู้ใช้บริการพึงพอใจ
3. ความสัมพันธ์ของงานบริการที่สำคัญ
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปคุณภาพการให้บริการคือการรับรู้ของผู้รับบริการต่อการให้บริการของผู้ให้บริการ ซึ่งนอกจากจะมีความครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการให้บริการ การสื่อสารระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ความเป็นธรรมและอื่นๆ ซึ่งรวมถึงการรักษาความมั่นคงขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการด้วย และโดยทั่วไป การรับรู้ในคุณภาพการให้บริการหรือคุณภาพของการบริการ จะผูกพันหรือยึดโยงกับความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อสองสิ่งคือ การรับรู้และความคาดหวังที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Technical Quality of Outcomes) ซึ่งเป็นเรื่องของผลงานหรือบริการที่ผู้รับบริการได้รับ และคุณภาพของกระบวนการบริการ (Functional Quality of Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการในแต่ละสถานการณ์และพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้ให้บริการแสดงออกมา

2. การรับรู้กับคุณภาพการให้บริการ

ในเชิงทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม การรับรู้หมายถึง สามารถอธิบายได้อย่างสั้นๆ คือ วิธีการที่บุคคลมองโลกที่อยู่รอบๆ ดังนั้นบุคคล 2 คนอาจมีความคิดต่อตัวกระตุ้นอย่างเดียวกัน ภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน แต่บุคคลทั้ง 2 อาจมีวิธีการยอมรับถึงตัวกระตุ้น (Recognize) การเลือกสรร (Select) การประมวล (Organize) และการตีความ (Interpret) เกี่ยวกับตัวกระตุ้นดังกล่าวไม่เหมือนกันยังขึ้นกับพื้นฐานของกระบวนการของบุคคลแต่ละคนเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม การคาดหวัง และปัจจัยอื่นๆ ทั้งนี้ มิติของการรับรู้คุณภาพในการให้บริการ (The Definition and Dimensions of Perceived Service Quality) ประกอบไปด้วย

1. เวลา หมายถึงเวลาของการตัดสินใจว่าจะใช้บริการเมื่อใดหรือในช่วงใด
2. เหตุผล ในการตัดสินใจใช้บริการนั้น เป็นการตัดสินใจที่ผู้ใช้บริการเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนที่ได้ลงไป
3. การบริการ เนื่องจากคุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ จึงต้องมีการประเมินหรือการวัดคุณภาพการให้บริการจากผู้ใช้บริการหรือลูกค้า
4. เนื้อหา โดยคุณภาพการให้บริการครอบคลุมถึงความรู้ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral) ของผู้ใช้บริการ
5. บริบท (Context) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากบริการหรือปัจจัยสถานการณ์

6. การรวม (Aggregation) โดยที่พฤติกรรมการใช้บริการนั้น จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นเรื่องของการทำธุรกิจ หรือความต้องการสร้างความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

3. ประสบการณ์การรับบริการกับคุณภาพการให้บริการ

ประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับการรับบริการในทางทฤษฎีคือปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลหรือส่งผล หรือเป็นตัวกำหนดความคาดหวังต่อคุณภาพในการให้บริการของผู้ใช้บริการอ้างถึงทัศนะของซีแทมล์ พาราซูรามาน และเบอร์รี่ (Ziethaml, Parasuraman and Berry) ที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในปัจจุบันของผู้ใช้บริการ ในทางการตลาด ประสบการณ์ของการเคยรับบริการนับเป็นส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของธุรกิจบริการหนึ่งใน 7 องค์ประกอบ (7 P's) ที่นักการตลาดคำนึงถึงในการจัดการทางด้านการตลาดของสินค้าหรือบริการ

จึงกล่าวได้ว่าองค์การมีภารกิจหลักในการให้บริการโดยจะมีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการภายในองค์การซึ่งตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพของสินค้าหรือบริการ จึงเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทั่วไปในองค์การภาคเอกชน การตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพนี้ เป็นผลสืบเนื่องประการหนึ่งมาจากแรงกดดันจากการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางการสื่อสารและโลกาภิวัตน์ รวมไปถึงการแข่งขันและการประเมินสัมฤทธิ์ผลจากการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างจริงจัง โดยนัยสำคัญประการหนึ่งเพื่อสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กร และคุณภาพเองเป็นเครื่องบ่งชี้การบรรลุถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกศรา สมุททานุภาพ (2547) ศึกษาแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM (Customer Relationship Management) เป็นกระบวนการบริหารที่องค์กรธุรกิจหลายประเภทนิยมนำมาใช้ในยุคปัจจุบันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนแก่ลูกค้าเป็นอันดับแรกเพราะลูกค้าคือผู้ที่นำกำไรรายได้มาสู่องค์กรซึ่งกระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องจัดการนำเสนอแก่ลูกค้า 3 ด้านคือด้านการบริการด้านการขายและด้านการตลาดเป็นต้น

ขวัญพิพัฒน์สุขมงคล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรวัดการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อคุณภาพการบริการของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ผลการศึกษาพบว่ามาตรวัดการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อคุณภาพการบริการของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ

1. การบริการของพนักงานโรงแรมและการรักษาความปลอดภัย
2. ลักษณะทางกาย ภาพปรากฏ
3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงแรม
4. การเข้าใจความต้องการของแขกที่มาใช้บริการโรงแรม
5. ความพร้อมความรวดเร็วและความถูกต้องในการให้บริการ
6. เอกลักษณ์และบริการเสริมอื่นของโรงแรมจากการวิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบการ

รับรู้คุณภาพการบริการของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อโรงแรมในเชียงใหม่สามารถสร้างมาตรวัดการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อคุณภาพของการบริการของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ได้จริง

ผกาภรณ์ เขียวฉออ่อน (2551) ศึกษาเรื่องคุณภาพในการทำงานและคุณภาพการบริการของพนักงานโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์คือเพื่อเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพการบริการของพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มกับพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าเพื่อเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตและคุณภาพการบริการของพนักงานโรงแรมระดับ3ดาวและ4ดาวเพื่อหาอำนาจในการพยากรณ์ขององค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานต่อคุณภาพการบริการของพนักงานโรงแรมผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตที่แตกต่างกันมีคุณภาพการบริการด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้และด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการมีความแตกต่างกัน

อินทิราจันทร์รัฐ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพการบริการสายการบินต้นทุนต่ำเที่ยวบินในประเทศ จากการศึกษาพบว่า ลูกค้ำมีความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการบริการในด้านทักษะความมั่นใจทัศนคติการตอบสนองที่รวดเร็วทัศนคติความเชื่อถือได้ทัศนคติการเข้าถึงจิตใจลูกค้ำและด้านทักษะลักษณะทางกายภาพแตกต่างกันและโดยเฉลี่ยพบว่าคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของผู้รับบริการมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการตามความคาดหวังทั้ง 5 ได้แก่ ทักษะความมั่นใจทัศนคติการตอบสนองที่รวดเร็วทัศนคติความเชื่อถือได้ทัศนคติการเข้าถึงจิตใจลูกค้ำและทักษะทางกายภาพเป็นต้นด้านความพึงพอใจด้านทัศนคติการตอบสนองที่รวดเร็วและความพึงพอใจด้านทักษะลักษณะทางกายภาพมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการให้บริการซ้ำของลูกค้ำสายการบินต้นทุนต่ำเที่ยวบินภายในประเทศทางด้านแนวโน้มที่จะใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำภายในระยะเวลา 1 เดือนและทางด้านถ้าสายการบินต้นทุนต่ำจะปรับด้านบริการลดลง ก็จะใช้บริการอย่างแน่นอน

กนกนาถ นานิรัฐ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการทำงานเป็นทีมงานของพนักงานในโรงแรมพูลแมนคิงเพาเวอร์กรุงเทพมหานครการศึกษาใน

เรื่องนี้จะศึกษาด้านศักยภาพการทำงานใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานด้านปริมาณงานด้านระยะเวลาและด้านกระบวนการปฏิบัติผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นหญิงปฏิบัติงานในส่วนบริการอาหารและเครื่องดื่มในการทดสอบ 5 ด้านพบว่าด้านการปฏิบัติงานสามารถดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กรเพื่อช่วยยืดอายุการใช้งานได้นานที่สุดด้านคุณภาพการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยการทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดด้านปริมาณงานปริมาณงานที่ทำเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ระยะเวลาให้ความสำคัญของเวลาและพยายามใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้านกระบวนการปฏิบัติงานการวางแผนการทำงานเพื่อให้สำเร็จและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดสำหรับปัจจัยภายในองค์กรคือความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรคือความมีชื่อเสียงของโรงแรมทางด้านเทศาภิบาลระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรแต่ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

วัชร พืชผล (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณภาพการให้บริการของบุคลากรในธุรกิจบริการสปาอำเภอเกาะสมุยจังหวัดสุราษฎร์ธานีจากการศึกษาพบว่าข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใช้บริการสปาต่อคุณภาพในการให้บริการของบุคลากรในธุรกิจบริการสปาเมื่อนำการรับรู้และความคาดหวังมาหาความแตกต่างทั้ง 5 ด้านคือคุณสมบัติด้านความรู้ทักษะหน้าที่และความรับผิดชอบและด้านบุคลิกภาพพบว่าระดับความคาดหวังและการรับรู้ในคุณภาพการบริการ ไม่มีความแตกต่างกันข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการสปพบว่าในธุรกิจบริการสปาจะประกอบด้วยบุคลากร 3 กลุ่มคือผู้จัดการสปพนักงานต้อนรับและพนักงานนวดต้องมีความรู้และความสามารถในการนวดโดยผ่านการอบรมนอกจากต้องมีความรู้ในเรื่องของการนวดแล้วต้องมีความรู้ในเรื่องของกายวิภาคศาสตร์และความสวยงามเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งภาษาอังกฤษบุคลิกภาพมารยาททักษะเพิ่มเติมในการนวดและการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะมีการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าเป็นหลักและมีการประเมินจากหัวหน้าหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานส่วนปัญหาที่พบในบุคลากรธุรกิจบริการสปาคือขาดความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทักษะด้านภาษาอังกฤษความรู้พื้นฐานด้านกายวิภาคศาสตร์การควบคุมอารมณ์ของพนักงานจำนวนพนักงานไม่เพียงพอและการซื้อตัวพนักงาน