

# 11

## การจัดการความคาดหวัง : เครื่องมือสร้างคุณภาพใน องค์กรบริการ

Expectation Management : The Tool for Quality Creation  
in Service Organization

---

สฤชต์ ศรีโยธิน  
Sarid Sriyothin





## การจัดการความคาดหวัง : เครื่องมือสร้างคุณภาพในองค์กรบริการ

### Expectation Management : The Tool for Quality Creation in Service Organization

Received: September 24, 2018

Revised: November 15, 2018

Accepted: January 14, 2019

สฤชดี ศรีโยธิน<sup>1</sup>

Sarid Sriyothin

#### บทคัดย่อ

การจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการ คือกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรบริการของประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน หากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรบริการให้ความสำคัญกับการจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการ ก็จะกลายเป็นองค์กรที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ซึ่งความคาดหวังในการบริการนั้นเกิดจากการที่ผู้รับบริการได้รับรู้ข้อมูลองค์กรบริการจากแหล่งต่าง ๆ ประมวลผลเป็นความคาดหวังในการบริการ แล้วนำมาเป็นข้อมูลตัดสินคุณภาพการบริการ ว่าได้รับการตอบสนองที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ หากได้รับบริการตามที่คาดหวังผู้รับบริการก็จะตัดสินว่าบริการนั้นมีคุณภาพ หากผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรบริการสามารถรับรู้ความคาดหวังของผู้รับบริการได้ครบถ้วน โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการ อย่างแบบสำรวจ SERVQUAL ก็จะมีข้อมูลจัดเตรียมบริการ หรือพัฒนานวัตกรรมบริการให้ตรงกับความคาดหวัง ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และหากตอบสนองเกินที่คาดหวังก็จะสร้างความประทับใจ กลายเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรบริการ การจัดการความคาดหวังจึงเป็นตัวชี้วัดศักยภาพการแข่งขันขององค์กรบริการยุคประเทศไทย 4.0

**คำสำคัญ :** การจัดการความคาดหวัง; การจัดการคุณภาพการบริการ; การวัดคุณภาพการบริการ

#### Abstract

Customer expectation management is the key to drive the service organization in Thailand to be competitive. When the administrator and staff in service organization focus on the customer expectation management, their organization will turn to be the quality service organization. The expectation of services originated from the service recipients acknowledge the information of service organization from different sources, process these information received as the service expectation, and apply them as criteria for the judgment of quality service whether it could give response as expected or not. If the service recipients are served as expected, the service will have quality. Consequently, the administrator and staff in service organization realize the entire expectation of service recipients by applying tools to analyze service expectations, such as SERVQUAL survey. Therefore, there are prepared- service data or development of service innovation to meet the customer expectation and satisfaction. If the response exceeds expectation, the service recipient will have impression and loyalty to the service organization. Thus, the expectation management is a potential indicator for the competition of service organizations in Thailand 4.0.

**Keywords :** Expectation Management; Quality Service Management; SERVQUAL Model

<sup>1</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อาคาร 1 ชั้น 1 ห้อง 1116 โทรฯ : 02-244-5838 E-mail : supblue71@gmail.com

## บทนำสู่การจัดการคุณภาพการบริการ

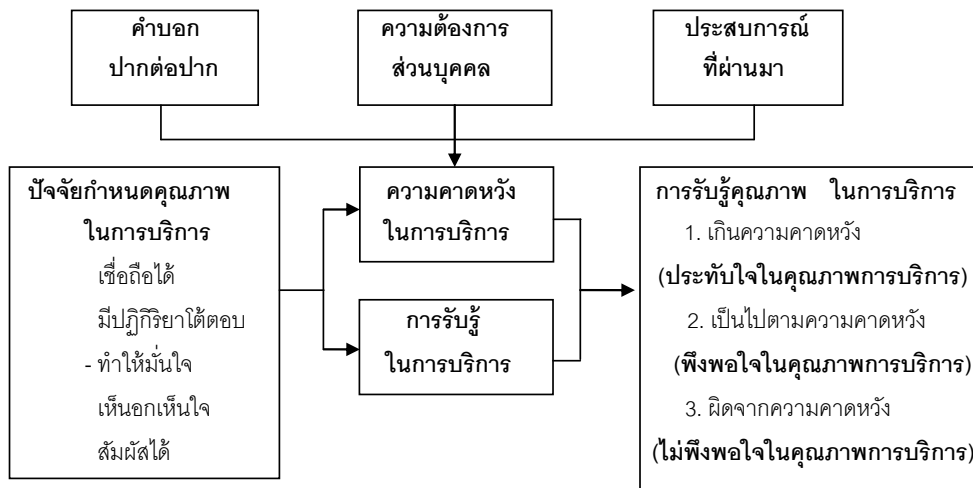
อุตสาหกรรมบริการของไทยถือเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ เป็นแหล่งรายได้ที่ตรงกับจุดแข็งของคนไทย เพราะประเทศไทยมีต้นทุนความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ และมีต้นทุนทางวัฒนธรรมประเพณีอันงดงาม ที่สำคัญคนไทยเป็นมิตรและมีน้ำใจ นับเป็นจุดเด่นที่เหมาะสมกับบริบทความเป็นไทย (Thainess) อย่างที่จะหาประเทศใดในโลกมาเทียบได้ **“สยามเมืองยิ้ม”** เป็นคำคุณลักษณะของคนไทยที่ชาวต่างชาติได้ให้นิยามไว้อย่างเหมาะสม การบริการเป็นอาชีพที่ตรงกับอัธยาศัยของคนไทยที่ชอบยิ้มแย้ม มีน้ำใจไมตรี เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้ให้บริการตามที่ได้รับบริการนั้นคาดหวัง (จิตตินันท์ นันทโพบูลย์, 2551) นอกจากนี้ทางฝ่ายรัฐก็ยังมองเห็นถึงความสำคัญขององค์กรบริการที่มีต่อการสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากที่ได้รับการบรรจุไว้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่มุ่งปฏิรูปประเทศประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2560-2564 เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งเป็นช่วง 5 ปี แรกของการขับเคลื่อนตามร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งสู่เป้าหมายประเทศไทยใน พ.ศ. 2579 มีระบบเศรษฐกิจอยู่บนฐานการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัลสามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายแบบสังคมผู้ประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและมีรูปแบบที่โดดเด่นเป็นที่ต้องการในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เช่น ให้บริการคุณภาพด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพและการท่องเที่ยว เป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรมและบริการอัจฉริยะที่เป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ใช้นวัตกรรม มนุษย์ที่มีทักษะสูง และเทคโนโลยีอัจฉริยะ มาต่อยอดฐานการผลิตและบริการที่มีศักยภาพและพัฒนาฐานการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) จะเห็นได้ว่า **“การบริการที่มีคุณภาพ”** คือหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญที่รัฐจะผลักดันให้องค์กรภาคบริการของไทยเข้มแข็ง สามารถแข่งขันได้ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ กอปรกับการเกิดประเทมหอำนาจทางเศรษฐกิจใหม่ในทวีปเอเชียอย่างจีน (พิทยา สุวคันธ์, 2557) ส่งผลให้องค์กรบริการของไทยต้องปรับตัวอย่างมีภูมิคุ้มกัน ด้วยการนำองค์ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพการบริการ (Quality Service Management) มาต่อยอดให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กรบริการ เพื่อนำไปใช้วางแผนการปฏิบัติงานกับผู้รับบริการอย่างเป็นระบบ นั่นคือ การจัดการความคาดหวัง (Expectation Management) ของผู้รับบริการ ด้วยเครื่องมือ SERVQUAL ตามแนวคิดของ Parasuraman ที่ยังคงได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ บทความนี้จะมุ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรบริการเห็นความสำคัญในการจัดการความคาดหวัง และทราบถึงข้อจำกัดของการใช้เครื่องมือนี้ ในการสำรวจความช่องว่างระหว่างคาดหวังกับความพึงพอใจในการบริการตามบริบททางสังคมที่ต่างกัน เพื่อให้องค์กรบริการของไทยสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เกิดเป็นคุณภาพในการบริการ และความประทับใจในการบริการต่อไป เพื่อสร้างความจงรักภักดีในการบริการอย่างยั่งยืนในยุคประเทศไทย 4.0

## ความคาดหวังเกี่ยวกับบริการที่มีคุณภาพอย่างไร

ตัวชี้วัดการบริการที่มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้รับบริการก่อนที่จะประเมินคุณภาพบริการ (Perceived Service Quality) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาในระหว่างกระบวนการส่งมอบบริการ โดยผู้รับบริการแต่ละรายจะทำการประเมินคุณภาพบริการตามการรับรู้ที่ตนมี แล้วสะท้อนความจริงกลับมายังองค์กรบริการ นี่โอกาสที่ผู้บริหารองค์กรบริการจะจัดการให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรบริการ สามารถกำหนดได้ด้วยวิธีการเปรียบเทียบ ระหว่างที่ผู้บริการรับรู้ในขณะที่ได้รับบริการกับความคาดหวังที่ผู้รับบริการปรารถนาจากการบริการนั้น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ผู้รับบริการได้รับบริการจากองค์กรที่เหนือความคาดหวัง (Exceeded) การบริการนั้นจะถูกรับรู้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพเป็นพิเศษ (Exceptional Quality) กลายเป็นความประทับใจ เนื่องจากผู้รับบริการเกิดความรู้สึกประหลาดใจ จนกลายเป็นความผูกพันกับองค์กรบริการ แต่หากผิดจากความคาดหวังก็จะกลายเป็นความไม่พึงพอใจในการบริการไปในที่สุด และอาจบอกต่อกันไปยั้งว่าที่ลูกค้าขององค์กรในทางลบได้ นับเป็นการเสียโอกาสขยายฐานลูกค้าขององค์กรบริการ แต่หากบริการที่องค์กรบริการจัดให้นั้นเป็นไปตามที่ผู้รับบริการคาดหวัง ผู้รับบริการก็จะตัดสินใจว่าบริการนั้นมีคุณภาพจึงเกิดความพึงพอใจในการบริการ (Fitzaimmons and Fitzaimmons, 2011) การจัดการความคาดหวังจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ผู้บริหารจะขับเคลื่อนองค์กร



บริการไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรบริการพึงให้ความสำคัญกับการจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งความคาดหวังในการบริการนั้นเกิดจากการที่ผู้รับบริการได้รับรู้ข้อมูลองค์กรบริการมาจากแหล่งต่าง ๆ ประมวลเป็นความคาดหวังในการมารับบริการ โดยแบ่งเป็น 3 แหล่ง ได้แก่ คำบอกปากต่อปาก (Word of Mouth) ความต้องการส่วนบุคคล (Personal Needs) และประสบการณ์ที่ผ่านมา (Past Experience) (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985)



แผนภาพที่ 1 แสดงกระบวนการตัดสินคุณภาพการบริการ  
ตามแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)

นอกจากแหล่งรับรู้ข้อมูลทั้ง 3 แหล่งที่กล่าวมาในแผนภาพที่ 1 ยังมีแหล่งการรับรู้ “ราคา” ซึ่งก็เป็นอีกแหล่งรับรู้ที่มีผลต่อความคาดหวังในการบริการ ซึ่งโดยทั่วไปความคาดหวังในการบริการมักจะแปรผันโดยตรงกับราคาสินค้าและบริการ ผู้รับบริการย่อมคาดหวังสูงกับบริการที่มีราคาแพง (จิตนันทน์ นันทไพบูลย์, 2551) ส่วนอีกแหล่งการรับรู้ก็คือ “การโฆษณา” ที่สื่อถึงภาพพจน์ขององค์กรบริการให้ผู้รับบริการได้รับรู้ จนเกิดเป็นความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการขึ้นมา (ฤดี หลิมไพโรจน์, 2557) โดยแหล่งข้อมูลทั้งหมดจะเป็นคลังข้อมูลที่ทำให้ผู้รับบริการนำมาประมวลผล กลายเป็นความคาดหวังในการมารับบริการ นอกจากนั้นในปัจจุบันผู้รับบริการ มักจะเตรียมข้อมูลก่อนการมารับบริการมาเป็นอย่างดี ศึกษาข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต ผ่านการรีวิวประสบการณ์ใช้บริการผ่านสื่อสังคม (Social Media) หากผู้บริหารองค์กรบริการได้ทำการติดตามข้อมูลจากช่องทางเหล่านี้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ก็จะได้รับข้อมูลจากผู้รับบริการนำมาใช้ในการจัดการความคาดหวังในการมารับบริการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรบริการในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับพนักงานทุกฝ่ายในองค์กรบริการ เพื่อจัดเตรียมบริการแล้วดำเนินการส่งมอบ ให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ เมื่อผู้รับบริการได้รับพึงพอใจแล้ว จึงตัดสินว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ และหากตอบสนองเกินความคาดหวัง ผู้รับบริการจะเกิดความประทับใจในการบริการ และเกิดพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำพร้อมกับการบอกต่อซึ่งมีอิทธิพลมาก โดยเฉพาะในสังคมไทยที่เป็นสังคมแบบวัฒนธรรมรวมหมู่ (Collectivist Culture) อาศัยกลุ่มอ้างอิงเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐานของสมาชิกในสังคม (นพมาศ อึ้งพระ, 2553) จึงส่งผลให้องค์กรบริการนั้นสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการได้อย่างยั่งยืน

### การจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการที่เกินความเป็นจริง

ปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางผู้บริหารองค์กรบริการในการจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการ นั่นก็คือ “ความกลัวที่จะสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ” บ่อยครั้งที่ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้รับบริการนั้นมาจากความเชื่อเดิม ๆ ที่ว่าผู้รับบริการคาดหวังบริการที่เกินกว่าความเป็นจริง (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2009) แต่แท้ที่จริงแล้วผู้รับบริการ “มีความคาดหวังต่อการบริการที่เป็นเรื่องพื้น ๆ” ผู้รับบริการคาดหวังว่าตนจะได้รับการสนองตอบแบบนั้น ซึ่งความคาดหวังระดับพื้นฐานนี้ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ ลูกค้ายคาดหวังที่จะได้รับบริการตามข้อตกลงในเบื้องต้น และมีเวลาใช้บริการจำกัด เช่น ผู้รับบริการโรงแรมมักจะมีความคาดหวังพื้นฐานดังนี้ (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991) คาดหวังที่จะได้เข้าพักตามเวลาที่จองไว้ล่วงหน้า คาดหวังห้องพักที่สะอาด คาดหวังอาหารอร่อยที่อุ่นร้อน และคาดหวังบริการต่าง ๆ ที่ส่งมอบตามกำหนดเวลา ซึ่งธุรกิจโรงแรมหลายแห่งกลับมีผู้รับบริการจำนวนมากที่ต้องผิดหวัง เพราะองค์กรบริการไม่สามารถจัดการความคาดหวังขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้ผู้รับบริการซึ่งมีเวลารับบริการจำกัด แต่กลับไม่ได้รับประโยชน์จากการบริการอย่างที่คาดหวังไว้ ความผิดหวังเหล่านี้ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจ จึงตัดสินใจว่าบริการที่ได้รับนั้น “ไม่มีคุณภาพ” ซึ่งนอกจากองค์กรบริการประเภทโรงแรมแล้ว ยังมีองค์กรบริการประเภทอื่น ๆ ที่ผู้รับบริการต่างมีความคาดหวังพื้นฐานที่แตกต่างกันไปตามบริบทของการบริการ ดังแสดงในตารางที่ 1 ถือเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์กรบริการทุกระดับที่พึงตระหนัก ทบทวนขั้นตอนบริการ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาคุณภาพงานบริการร่วมกับพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อส่งมอบบริการที่เป็นไปตามความคาดหวังพื้นฐานด้วยความพร้อมเพียง สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการเป็นก้าวแรก ไปจนถึงสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการเป็นก้าวต่อไป

ตารางที่ 1 ความคาดหวังพื้นฐานของผู้รับบริการในองค์กรบริการประเภทต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Parasuraman, Berry and Zeithaml (1991)

ประเภทการบริการ	ประเภทผู้รับบริการ	ความคาดหวังขั้นพื้นฐาน
ซ่อมรถยนต์	ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถ (ซ่อมถูกจุดตั้งแต่ครั้งแรก)</li> <li>- อธิบายสิ่งต่าง ๆ (อธิบายว่าทำไมถึงจำเป็นต้องเปลี่ยนอะไหล่แต่ละชิ้น)</li> <li>- มีความเคารพ (ปฏิบัติกับลูกค้าด้วยความเป็นมิตร)</li> </ul>
ประกันภัยรถยนต์	ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ข้อมูลกับลูกค้า (แจ้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับลูกค้าโดยตรงด้วยวาจา)</li> <li>- อยู่เคียงข้างลูกค้า (ไม่ต้องการให้ใครมาปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างกับอาชญากร)</li> <li>- แสดงความยุติธรรม (ไม่ทอดทิ้งลูกค้าเมื่อเป็นฝ่ายผิด)</li> <li>- ปกป้องลูกค้าจากเหตุการณ์ที่เลวร้าย (แน่ใจว่าทรัพย์สินได้รับการคุ้มครอง)</li> <li>- จัดเตรียมบริการให้พร้อม (ต้องการให้เหตุการณ์กลับสู่ความสงบโดยเร็ว)</li> </ul>
โรงแรม	ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเตรียมห้องที่สะอาด (ไม่มีฝุ่นแม้แต่ในพรม)</li> <li>- จัดเตรียมห้องที่มีความปลอดภัย (กลอนประตูและสายคล้องประตูแน่นหนา)</li> <li>- ปฏิบัติต่อลูกค้าราวกับแขกผู้มาเยือน (ต้องการความเป็นห้องส่วนตัว)</li> <li>- รักษาสัญญาที่ให้ (เมื่อกล่าวว่าห้องพร้อม แสดงว่าต้องพร้อมจริง ๆ)</li> </ul>
อสังหาริมทรัพย์ /ประกันภัยทั่วไป	องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เต็มเต็มในสิ่งที่มอบให้อย่างคุ้มค่า</li> <li>- เรียนรู้ธุรกิจและการทำงานกับลูกค้า (พนักงานรู้จักลูกค้าและองค์กรดี)</li> <li>- ปกป้องลูกค้าจากภัยพิบัติ (คุ้มครองความเสี่ยง และไม่มีความเสี่ยงมากนัก)</li> <li>- จัดเตรียมบริการให้พร้อมสรรพ (บริการที่อ้างว่ามีความรวดเร็ว)</li> </ul>
ซ่อมแซมอุปกรณ์	องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งปันความรู้สึกถึงความเร่งด่วน (ตอบสนองด้วยความรวดเร็ว หากเข้าไปเพียงนาทีอาจเกิดความเสียหาย)</li> <li>- มีความเชี่ยวชาญ (นำความรู้จากคู่มือมาสู่วิธีปฏิบัติจริง)</li> <li>- เป็นผู้เตรียมพร้อม (มีอะไหล่พร้อมให้บริการ)</li> </ul>
ซ่อมบำรุงรถบรรทุก	องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาเครื่องมือให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน (เครื่องมือคือกุญแจของงานช่าง)</li> <li>- มีความยืดหยุ่น (การหยิบยืมอุปกรณ์ควรได้รับความยืดหยุ่นเมื่อจำเป็น)</li> <li>- ให้บริการอย่างครบถ้วน (กำจัดงานที่เป็นกระดาษและลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง)</li> </ul>



ความคาดหวังพื้นฐานของผู้รับบริการในองค์กรบริการประเภทต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้บริหารองค์กรบริการเห็นว่าความคาดหวังพื้นฐานของผู้รับบริการแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กรบริการ ซึ่งวิธีการหาข้อมูลเพื่อจัดการกับความคาดหวังพื้นฐานของผู้รับบริการ องค์กรบริการที่ประสบความสำเร็จนิยมใช้วิธีการสอบถามผู้รับบริการเกี่ยวกับความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ แต่ผลลัพธ์สำคัญนั้นอยู่ที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรบริการได้ **“เปลี่ยนความเชื่อเดิม ๆ”** ด้วยการเปิดรับข้อมูลความคาดหวังพื้นฐานของผู้รับบริการ นำไปสู่การทบทวนกระบวนการบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยร่วมกันสลายข้อจำกัดบางประการที่ทำให้การส่งมอบบริการคลาดเคลื่อนไปจากที่ผู้รับบริการคาดหวัง เพราะการตอบสนองที่สอดคล้องกับความคาดหวัง จะทำให้ผู้รับบริการเห็นความพยายามในการส่งมอบบริการ ถึงแม้จะไม่สามารถจัดส่งบริการให้ได้ในเวลาที่กำหนดทั้งหมดก็ตาม แต่ก็แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ส่วนวิธีการจัดการความคาดหวังในรูปแบบวิธีการอื่น ๆ เป็นการรณรงค์ที่จะให้ข้อมูลกับผู้รับบริการ เกี่ยวกับวิธีการที่จะใช้ปรับปรุงการบริการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยตรง กระบวนการให้ผู้รับบริการได้รับการปรับข้อมูลการบริการที่เป็นปัจจุบัน ก็คือวิธีการปรับปรุงความต้องการและความปรารถนาที่ผู้รับบริการสัมผัสได้ ส่งผลให้องค์กรบริการได้รับความเชื่อถือพิสูจน์ให้เห็นความจริงใจในการปรับปรุงคุณภาพการบริการขององค์กร (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991) และสามารถนำผลไปต่อยอดกับการจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการในขั้นต่อ ๆ ไป เพื่อสร้างความประทับใจในการบริการ เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรบริการ ลดความเสี่ยงของปริมาณฐานลูกค้าที่ผันแปร องค์กรบริการเกิดความเข้มแข็งในการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการ

ข้อควรระวังที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการกับความคาดหวังก็คือ **“การให้คำมั่นสัญญา”** (Under-Promise) ในการบริการนั้นควรเป็นไปด้วยความรอบคอบ เพราะเมื่อผู้รับบริการได้รับในสิ่งที่เกินความคาดหวังจะเพิ่มความชื่นชอบที่มีต่อองค์กรบริการได้ ในขณะที่คำมั่นสัญญาจะทำให้ความคาดหวังต่อการรับบริการนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Realistic) ส่งผลให้ช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ลดลง รวมทั้งยังลดความปรารถนาอันแรงกล้าอีกด้วย (Davidow and Uttal, 1989) นอกจากนี้ คำมั่นสัญญาสามารถลดผลกระทบสำหรับผู้รับบริการในการรับรู้ของผู้รับบริการที่ลดลง (Perception) โดยเฉพาะผู้รับบริการที่ผ่านประสบการณ์รับบริการมาไม่มากนัก ในสถานการณ์ที่ความคาดหวังของผู้รับบริการจะได้รับการเติมเต็มความเป็นตัวตน (Self-Fulfillment) เมื่อผู้รับบริการได้รับการตอบสนองที่เป็นไปตามความคาดหวังและตามประสบการณ์ที่ดี จะทำให้ผู้รับบริการให้ความสนใจในแง่มุมของการจัดเตรียมบริการ (Provision Service) ซึ่งจะมองในทางบวกหากคาดหวังบริการในเชิงบวก แต่หากคาดหวังไว้ต่ำก็จะมองในทางลบ เช่น พนักงานขายที่ต้องการชนะใจลูกค้าจึงให้สัญญาที่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง (Realistic Promise) แต่ก็อาจสูญเสียลูกค้าให้กับองค์กรคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอที่เหนือกว่า (Inflated Promise) ดังนั้นการมีข้อมูลที่ผู้รับบริการใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจคุณภาพในการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กรบริการประสบผลสำเร็จ (Boulding, Kalra, Staelin and Zeithaml, 1993)

### การพัฒนาบุคคลจากเกณฑ์ตัดสินคุณภาพการบริการ

เกณฑ์ตัดสินคุณภาพในการบริการ ถือเป็นมาตรฐานสำคัญสำหรับองค์กรบริการในการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการในระดับสากล Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างองค์กรบริการประเภทต่าง ๆ ในอเมริกา อาทิ หน่วยซ่อมบำรุง ธนาคาร หน่วยบริการโทรศัพท์ บริษัทหุ้ม และบริษัทบัตรเครดิต เป็นต้น แบ่งเกณฑ์ตัดสินคุณภาพการบริการเป็น 5 ด้าน ที่ผู้รับบริการใช้ตัดสินคุณภาพการบริการ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) การทำให้มั่นใจ (Assurance) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) สิ่งสัมผัสได้ (Tangibles) องค์กรบริการนำไปเป็นหลักเกณฑ์ในการบริการให้พนักงานส่งมอบบริการไปยังผู้รับบริการอย่างมีมาตรฐานในทุกขั้นตอน

**1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)** ความสามารถในการส่งมอบบริการตามสัญญา ทั้งการพึ่งพาได้ (Dependably) และมีความแม่นยำ (Accurately) ความคาดหวังของผู้รับบริการได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ (Accomplished) และตรงต่อเวลา ด้วยกริยามารยาทเดียวกัน เช่น การตอบอีเมลล์ในช่วงเวลาที่เหมาะสมในเวลาเดียวกันในแต่ละวัน ถือเป็นภารกิจสำคัญสำหรับพนักงานผู้ให้บริการ นอกจากนี้ ความเชื่อถือได้ยังขยายไปสู่การจัดการภายในองค์กร เช่น ความถูกต้องในการออกบิล และการบันทึกรายการต่าง ๆ ที่ใช้บริการไป เป็นสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังความถูกต้องแม่นยำจากผู้ให้บริการ

**2. การตอบสนอง (Responsiveness)** การทำให้ผู้รับบริการต้องรอคอยนั้น โดยเฉพาะการปล่อยให้ลูกค้ารอคอยโดยที่ไม่สามารถอธิบายเหตุผลบางอย่างให้กับลูกค้าได้ เกิดการรับรู้เชิงลบเกี่ยวกับคุณภาพในการบริการ อย่างเช่น พนักงานบริการเครื่องดื่มล่าช้าอาจสร้างประสบการณ์เชิงลบตั้งแต่ครั้งแรกให้กับผู้รับบริการได้ ถึงแม้จะเป็นความผิดพลาดเพียงครั้งเดียวตลอดกระบวนการบริการก็ตาม จนอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการให้บริการได้

**3. การทำให้มั่นใจ (Assurance)** ความรู้และความสุภาพของพนักงานผู้ให้บริการนั้นก็มีความสำคัญมากต่อการสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่น ความเชื่อถือมีมิติที่เน้นรวมไปถึงลักษณะของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในการให้บริการ ความสุภาพและความเคารพผู้รับบริการ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับบริการ มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ และปรารถนาดีต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง

**4. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)** ความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวข้องกับการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ให้บริการจะต้องมีต่อผู้รับบริการ ซึ่งความเห็นอกเห็นใจนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึง (Approachability) ความสามารถในการรับความรู้สึก (Sensitivity) และความพยายามที่จะเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ อย่างเช่น เจ้าหน้าที่ดูแลทางออกของเครื่องบิน เห็นอกเห็นใจผู้โดยสารบางคนที่จะต้องรีบไปต่อเครื่องเพื่อไปยังจุดหมายปลายทางต่อไป (Transit) หากทำการระบายผู้โดยสารออกจากเครื่องบินล่าช้า อาจทำให้ผู้โดยสารบางส่วนตกเครื่องบินล่าช้าต่อไปได้ จึงหาหนทางแก้ไขปัญหให้กับผู้รับบริการอย่างเร่งด่วน

**5. สิ่งสัมผัสได้ (Tangible)** สิ่งปรากฏทางกายภาพในองค์กรบริการ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร บุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความสะอาดเป็นหลักฐานที่ผู้รับบริการสัมผัสได้ แสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้รับบริการ บ่งบอกถึงความเอาใจใส่รายละเอียดในบริการที่ส่งมอบ เช่น การควบคุมดูแลเสียงรบกวนจากแขกที่มาพักในห้องข้าง ๆ เป็นต้น

เกณฑ์การตัดสินคุณภาพในการบริการที่กล่าวมา เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับบริการจะนำมาประมวลเพื่อตัดสินคุณภาพการบริการตามดุลยพินิจ (Judgment) ดังนั้นวิธีการรับมือ (Intervention) ที่ผู้บริหารองค์กรบริการพึงดำเนินการในการยกระดับคุณภาพการบริการก็คือ การฝึกอบรมด้านบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการได้เหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์เปรียบเทียบช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ในการบริการของผู้รับบริการเป็นระยะ ๆ (Fitzaimmons and Fitzaimmons, 2011) เพื่อนำมาใช้ในการควบคุมวัดคุณภาพการบริการของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ และติดตามพนักงานในทุกแผนกที่ให้บริการด้วยมาตรฐานที่คงเส้นคงวา (Consistency)

### วิธีการลดช่องว่างในคุณภาพของการบริการ

การวัดช่องว่างระหว่างความคาดหวังต่อการบริการกับการรับรู้ในการบริการ (Gap in Service Quality) ควรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อรับผลสะท้อนข้อมูลจากลูกค้า และควรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารในองค์กรบริการ (Fitzaimmons and Fitzaimmons, 2011) ได้อย่างคล้อยตาม (Club Med) รีสอร์ทนานาชาติที่ให้บริการในหลายประเทศ ใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่ากับแบบเลือกตอบแบบสั้น ๆ เพียงหนึ่งหน้ากระดาษ โดยส่งทางอีเมลให้ผู้รับบริการตอบภายหลังจากที่ใช้บริการจากโรงแรมไปแล้ว เพื่อที่องค์กรจะทราบได้ถึงประสบการณ์คุณภาพที่ได้รับ สิ่งที่ผู้รับบริการความคาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์จริงนั้นเป็นอย่างไร โดยเริ่มตั้งแต่ระดับต่ำกว่าความคาดหวังไปมาก ต่ำกว่าความคาดหวังเล็กน้อย เป็นไปตามที่คาดหวัง เกินกว่าที่คาดหวังเล็กน้อย และเกินกว่าที่ความคาดหวังไปมาก นอกจากนั้น ยังสอบถามความพึงพอใจอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่บริการจองห้องพัก ช่องทางการจัดจำหน่าย ความพึงพอใจที่ได้รับในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความประทับใจโดยรวม การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมของพนักงาน อาหาร บาร์และเครื่องดื่ม ห้องออกกำลังกาย บรรยากาศ (Ambience) กิจกรรมความบันเทิง ดนตรีและการเต้นรำ การเดินทาง สิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาด ความเป็นระเบียบ และยังมีสอบถามข้อมูลส่วนตัว เช่น อายุ สถานภาพสมรส แล้วจึงตั้งคำถามสรุปว่าจะมาใช้บริการซ้ำอีกหรือไม่ พร้อมกับข้อเสนอแนะที่ผู้รับบริการต้องการให้ปรับปรุง แล้วนำข้อมูลมารวมกันทบทวนกระบวนการบริการ



ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้รับบริการกับการรับรู้ ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่เกิดจากการรับรู้ว่าการบริการที่องค์กรได้ส่งมอบนั้นสอดคล้องกับความคาดหวังที่มี ดังนั้นในการวิจัยทางการตลาดจึงมุ่งศึกษาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ลูกค้าแสดงความคาดหวังของผู้รับบริการกับการบริการที่ส่งมอบ ได้รู้และเข้าใจว่าตัวผู้รับบริการเกิดความคาดหวังอย่างไร เป็นเพราะได้รับข้อมูลมาจากสื่อโฆษณาต่าง ๆ หรือมาจากประสบการณ์ที่เคยได้รับจากองค์กรบริการที่เป็นคู่แข่ง หรือเป็นเพราะความต้องการส่วนตัว หรือเป็นเพราะการสื่อสารกับเพื่อน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะนำไปสรุปช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับความพึงพอใจ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาช่องทางการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานในองค์กร และการลดขั้นตอนการบริหารลง ซึ่งการออกแบบการบริการเพื่อให้มีช่องว่างระหว่างการบริหารจัดการให้เหลือน้อยที่สุดนั้น สามารถประมวลผลได้จากการกำหนดระดับเป้าหมายของบริการคุณภาพ จะทำให้องค์กรบริการสามารถรับรู้ถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ และนำช่องว่างจากความคาดหวังของผู้รับบริการนั้น มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐาน (Standardizing) จะทำให้ผู้บริหารองค์กรบริการเห็นปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ ขาดการทำงานเป็นทีม กระบวนการคัดเลือกพนักงานยังไม่ดีพอ ขาดการฝึกอบรม หรือการออกแบบการทำงานที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นผลจากการวิเคราะห์ช่องว่าง ระหว่างความคาดหวังกับความพึงพอใจในการบริการนั่นเอง นับเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณประโยชน์สำหรับการพัฒนาคุณภาพในองค์กรบริการในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นยุคแห่งการช่วงชิงความจงรักภักดีจากผู้รับบริการกันอย่างดุเดือด

### องค์กรบริการจะวัดคุณภาพการบริการได้อย่างไร

การวัดคุณภาพการบริการ (Measuring Service Quality) เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารองค์กรบริการในทุกระดับเป็นอย่างมาก (Fitzaimmons and Fitzaimmons, 2011) ให้เหตุผลว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้นเกิดจากการตัดสินใจ โดยอาศัยปัจจัยที่จับต้องได้หลายประการ (Tangible Factor) ซึ่งต่างจากสินค้าที่มีลักษณะทางกายภาพที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการวัดได้อย่างชัดเจน อาทิ ความเหมาะสมความลงตัวของรถยนต์ เป็นต้น คุณภาพในการบริการนั้นประกอบไปด้วย คุณสมบัติทางจิตวิทยา (Psychological Feature) ซึ่งคุณภาพในการบริการนั้นมีหลายมิติ และสามารถวัดได้โดยใช้แบบสำรวจ SERVQUAL เป็นเครื่องมือสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของตัวแบบช่องว่างในคุณภาพการบริการนั่นเอง แบบสำรวจ SERVQUAL ใช้ตัวแบบช่องว่างคุณภาพในการบริการเป็นหลักคิดในการพัฒนามาตรฐาน โดยแบ่งการวัดออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อถือได้ การตอบสนอง การทำให้มั่นใจ ความเห็นอกเห็นใจ และสิ่งที่สัมผัสได้ โดยทำการวัดแต่ละมิติออกเป็นคู่ ๆ ระหว่างข้อความแสดงสิ่งที่คาดหวัง (Expectation) กับข้อความแสดงการรับรู้ที่ได้รับ (Perception) โดยแบบสำรวจ SERVQUAL นั้นประกอบด้วยมาตรวัด 21 ข้อ (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2009) อธิบายว่าข้อคำถามครอบคลุมคุณภาพการบริการใน 5 ด้าน แต่ละข้อคำถามที่จะให้ผู้รับบริการตอบนั้นแบ่งออกเป็น 2 ทิศทาง ได้แก่ ทิศทางแรก ระดับของการบริการที่ผู้รับบริการนั้นคาดหวังว่าจะได้รับ และทิศทางที่สอง การรับรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากได้ส่งมอบบริการไปแล้ว โดยระบุถึงความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ตามลำดับในเชิงปริมาณ การวัดคุณภาพในการบริการขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็นความคาดหวังและการรับรู้ โดยมีรายละเอียดของมาตรวัด ดังต่อไปนี้



**ตารางที่ 2** แบบสำรวจ SERVQUAL ด้านการรับรู้ตามแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988)

การรับรู้	ความคิดเห็น						
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
<b>(1) ข้อความแสดงการรับรู้ในมิติความเชื่อถือได้</b>							
1. เมื่อองค์กรของเราสัญญาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ตามเวลา แล้วก็เป็นไปตามนั้นจริง ๆ	1	2	3	4	5	6	7
2. เมื่อท่านมีปัญหาองค์กรของเราจะแสดงความสนใจอย่างจริงจัง ในการแก้ปัญหาที่ท่านให้	1	2	3	4	5	6	7
3. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเราถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกที่ใช้บริการ							
4. การจัดเตรียมบริการในองค์กรของเราเป็นไปตามเวลาที่สัญญา	1	2	3	4	5	6	7
5. องค์กรของเรายืนยันการบันทึกข้อมูลที่ไม่มีความผิดพลาด	1	2	3	4	5	6	7
<b>(2) ข้อความแสดงมิติการตอบสนอง</b>							
1. องค์กรของเราคอยให้ข้อมูลกับท่านเกี่ยวกับช่วงเวลาที่จัดบริการให้	1	2	3	4	5	6	7
2. พนักงานในองค์กรของเราเตรียมพร้อมที่จะให้บริการท่าน	1	2	3	4	5	6	7
3. พนักงานในองค์กรของเราพร้อมเต็มใจที่จะช่วยท่านเสมอ	1	2	3	4	5	6	7
4. พนักงานในองค์กรของเราไม่เคยยุ่งจนไม่สามารถตอบสนอง คำร้องขอของท่านได้	1	2	3	4	5	6	7
<b>(3) ข้อความแสดงมิติการทำให้มั่นใจ</b>							
1. พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรของเราค่อย ๆ สร้างความเชื่อมั่น	1	2	3	4	5	6	7
2. ท่านรู้สึกปลอดภัยเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรของเรา	1	2	3	4	5	6	7
3. พนักงานของเราล้วนแล้วแต่มีความสุภาพกับท่านอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6	7
4. พนักงานของเรามีองค์ความรู้ในการตอบคำถามของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
<b>(4) ข้อความแสดงมิติการเห็นอกเห็นใจ</b>							
1. องค์กรของเราให้ความสนใจกับผู้รับบริการเป็นรายบุคคล	1	2	3	4	5	6	7
2. องค์กรของเรามีพนักงานผู้ให้ความสนใจ กับผู้รับบริการเป็นส่วนตัว	1	2	3	4	5	6	7
3. องค์กรของเราให้ความใส่ใจต่อท่านอย่างดีเยี่ยมด้วยหัวใจ	1	2	3	4	5	6	7
4. พนักงานในองค์กรของเราเข้าใจความต้องการที่เป็นพิเศษของท่าน	1	2	3	4	5	6	7
5. องค์กรของเรามีชั่วโมงการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้รับบริการทุกคน ได้รับความสะดวกสบาย	1	2	3	4	5	6	7
<b>(5) ข้อความแสดงมิติสิ่งสัมผัสได้</b>							
1. องค์กรของเรามีอุปกรณ์ที่ดูแล้วมีความทันสมัย	1	2	3	4	5	6	7
2. องค์กรของเรามีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่มีเสน่ห์	1	2	3	4	5	6	7
3. องค์กรของเรามีพนักงานผู้มีลักษณะของความประณีต	1	2	3	4	5	6	7
4. ความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับบริการ	1	2	3	4	5	6	7

**ความคาดหวัง** มีจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกันในหลายทิศทาง ซึ่งความคาดหวังสามารถที่จะถูกกำหนดให้เป็นคำถาม ในการสำรวจ SERVQUAL โดยแบ่งการสำรวจออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่ การจับคู่ความคาดหวังกับประโยคคำถาม การอ้างอิงรูปแบบ ความคาดหวัง ประโยคการผสมผสานระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ และประโยคที่สรุปถึงความแตกต่างของความคาดหวังประเภทต่าง



### ตารางที่ 3 แบบสำรวจ SERVQUAL ด้านความคาดหวังตามแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988)

ความคาดหวัง	ความคิดเห็น																	
<b>ประโยชน์การจับคู่ความคาดหวัง การจับคู่กับประโยชน์ความคาดหวังที่มีมาล่วงหน้า</b>																		
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			เห็นด้วยอย่างยิ่ง														
เมื่อผู้รับบริการมีปัญหา องค์กรจะแสดงความจริงใจโดยการให้ความสนใจในการแก้ปัญหาอย่างดีเยี่ยม	1	2	3	4	5	6	7											
<b>รูปแบบการอ้างอิงความคาดหวัง</b>																		
1. พิจารณาองค์กรระดับโลกว่ามี 7 ระดับนี้อย่างไร และองค์กรของเรานั้น มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามคุณสมบัติขององค์กรบริการระดับโลกหรือไม่																		
	น้อย			มาก														
ความจริงใจ, ความสนใจของพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7											
การส่งมอบบริการที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	1	2	3	4	5	6	7											
2. การเปรียบเทียบกับระดับการบริการที่ท่านคาดหวังจากองค์กรบริการชั้นนำ หากจะประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มองค์กรเราในประเด็นดังต่อไปนี้																		
	น้อย			มาก														
ความจริงใจ, ความสนใจของพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7											
การส่งมอบบริการที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	1	2	3	4	5	6	7											
<b>การผสมรวมความคาดหวัง / ประโยคแสดงการรับรู้</b>																		
จากประเด็นต่อไปนี้ให้ท่านวงกลมตัวเลขที่ชี้วัดว่าองค์กรบริการของเราเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับระดับที่ท่านคาดหวัง																		
	ต่ำกว่าระดับการบริการที่ปรารถนา			ระดับการบริการเดียวกับที่ปรารถนา		ต่ำกว่าระดับการบริการที่ปรารถนา												
1. ความพร้อมในการบริการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
2. ความสุภาพในการบริการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
<b>ความแตกต่างในความคาดหวังระหว่างบริการที่ปรารถนากับบริการขั้นพื้นฐาน</b>																		
จากประเด็นต่อไปนี้ให้ท่านวงกลมตัวเลขที่ชี้วัดผลการปฏิบัติงานองค์กรของเราว่าเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับระดับบริการขั้นพื้นฐานที่ท่านคาดหวังกับระดับการบริการที่ท่านปรารถนา																		
	การเปรียบเทียบระดับการบริการขั้นพื้นฐานกับบริการที่ได้รับจากองค์กรของเรา				การเปรียบเทียบความปรารถนาในการบริการที่ได้รับจากองค์กรของเรา													
	ด้อยกว่า		พอกัน		เหนือกว่า		ด้อยกว่า		พอกัน		เหนือกว่า							
1. ความพร้อมในการบริการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. พนักงานมีความสุภาพอย่างคงเส้นคงวา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

จากตารางที่ 2 และ 3 แสดงให้เห็นช่องว่างของคะแนนการวัดคุณภาพของการบริการว่า สามารถคำนวณจากความแตกต่างระหว่างเครื่องมือของแบบสำรวจ SERVQUAL ที่ได้รับการออกแบบให้มีความเที่ยงตรงในการใช้วัดมิติของคุณภาพในการบริการ สิ่งสำคัญอยู่ที่การติดตามแนวโน้มคุณภาพการบริการผ่านการสำรวจลูกค้าเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากแบบทดสอบนี้ผู้บริหารในองค์กรบริการทุกระดับสามารถนำมาใช้ตัดสินใจว่า แผนกใดมีคุณภาพการบริการต่อยกกว่า และผลการสำรวจผู้บริหารในองค์กรบริการยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดได้ โดยใช้เปรียบเทียบการบริการกับองค์กรคู่แข่ง (Benchmark) เพื่อหาแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริการในด้านที่ยังมีคุณภาพที่ไม่ดีพอ ให้ทัดเทียมกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งตลอดจนองค์กรบริการชั้นนำ มีองค์กรบริการประเภทต่าง ๆ ได้นำแบบสำรวจ SERVQUAL ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณภาพการบริการอย่างแพร่หลาย อาทิ ตัวแทนจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ การบริการทางการแพทย์ สันทนาการของสาธารณะชน วิทยาลัยทันตกรรม วิทยาลัยทางธุรกิจ ร้านยางรถยนต์ บริการขนส่ง ศูนย์ซ่อมเครื่องยนต์ บริษัทบัญชี ห้างสรรพสินค้า บริษัทไฟฟ้า โรงพยาบาล ธนาคาร ธุรกิจกำจัดปลวก ร้านซักแห้ง และร้านอาหาร เป็นต้น แต่แบบสำรวจ SERVQUAL นั้นก็มีข้อจำกัดในบางประการที่ผู้บริหารองค์กรบริการพึงตระหนักและประยุกต์ใช้อย่างระมัดระวัง นั่นก็คือการปรับภาษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและประเภทขององค์กรบริการที่บริบทและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างเช่น ชาวตะวันออกที่มีวัฒนธรรมเรื่องความเกรงใจ ต่างกับชาวตะวันตกที่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา ก็อาจทำให้ได้รับข้อมูลสะท้อนความคาดหวังในการบริการไม่ตรงกับความจริงในใจ จึงควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ประกอบกันเพื่อยืนยันข้อมูลจากการสำรวจ

### การประยุกต์แนวคิดการจัดการความคาดหวังสู่องค์กรบริการ

แนวคิดเรื่องการจัดการความคาดหวังในการบริการด้วยแบบสำรวจ SERVQUAL ตามแนวคิดของ Parasuraman ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและองค์กรบริการจากนานาชาติจำนวนมาก ซึ่งผู้เขียนขอยกจากตัวอย่าง องค์กรบริการบางประเภทเพื่อเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรบริการต่อไป

1. **โรงพยาบาล** แบบสำรวจ SERVQUAL นำมาใช้กับผู้ป่วยนอกจำนวน 420 คน ในโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งในประเทศไทย (กนกพร ลีลาเทพินทร์ พัทธญา มาลีศรี และ ประรธนา ปุณณกิติเกษม, 2554) พบว่าสามารถประเมินคุณภาพการบริการได้อย่างชัดเจน โดยทุกตัวแปรในแต่ละปัจจัย มีค่า Factor loading มากกว่า 0.5 แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความเที่ยงตรง ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ซึ่งค่าความเชื่อถือได้ของทุกปัจจัยมีค่ามากกว่า 0.7 ในทุกด้าน และทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.97 นั้นแสดงว่าแบบสำรวจนี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ ผลการวิจัยยังพบว่าช่องว่างระหว่างด้านที่การบริการไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในไทย อาทิ ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ด้านการตอบสนองในการให้บริการ ด้านการสร้างความมั่นใจในบริการ และด้านความเห็นอกเห็นใจ มีค่าเฉลี่ยในการรับรู้ต่ำกว่าความคาดหวัง แสดงว่าผู้รับบริการเห็นว่ายังมีคุณภาพในการบริการที่ไม่ดีในด้านดังกล่าว ผลการวิจัยถูกนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุง และพัฒนาการให้บริการผ่านกระบวนการจัดการ

2. **สถานศึกษา** มีการนำแบบสำรวจ SERVQUAL ไปใช้กับการพัฒนาการบริการในมหาวิทยาลัยของประเทศโอมาน (Salah Eldean and Bartamani, 2018) โดยมีการศึกษาช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ เพื่อนำผลวิจัยมากำหนดกลยุทธ์การบริการของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ เกี่ยวกับการบริการชุมชน และสร้างความต่อเนื่องการบริการของมหาวิทยาลัย นักวิจัยทำการแปลแบบวัด ในบางข้อคำถามได้ปรับให้เหมาะกับลักษณะของประชากร และถูกสุ่มใช้กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางวิชาการ พนักงาน และผู้ให้การฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า บริการที่จัดให้นั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการพอใจ การบริการได้ถูกวางแผนและจัดเตรียมบริการเอาไว้เป็นไปตามความคาดหวัง ผลลัพธ์ยังเผยให้เห็นว่าไม่พบความแตกต่างกันในตัวแปรเชิงประชากรศาสตร์ ได้แก่ ประเภทของงาน และช่วงอายุ ที่มีต่อการประเมินคุณภาพในการบริการในมิติต่าง ๆ ผลการวิจัยทำให้เห็นจุดที่ควรพัฒนาซึ่งนำไปใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริการภายในชุมชน และสร้างความต่อเนื่องในการจัดการบริการภายในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น



**3. สายการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)** ให้ทำการจัดอบรมหลักสูตร “*อภัยค้ำและไมตรีบนฟากฟ้า* (Graciousness in the Sky) ให้กับลูกเรือการบินไทยที่ให้บริการในชั้นหนึ่ง (First Class) โดยวิทยาลัยดุสิตธานี (กรุงเทพฯธุรกิจ, 18 กุมภาพันธ์ 2561) เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ และพนักงานความสามารถในการจัดการความคาดหวังของผู้โดยสาร ดร.สาโรจน์ พรประภา อธิการบดีวิทยาลัยดุสิตธานี อธิบายแนวคิดการจัดการความคาดหวังว่า การบริการที่จะทำให้เกิดความประทับใจนั้น จะต้องจัดการความคาดหวังของผู้โดยสารในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ช่วงที่ผู้โดยสารค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ซึ่งองค์กรบริการจะทราบความต้องการเบื้องต้นของผู้โดยสารชั้นหนึ่งตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงเวลาที่ให้บริการจริง พนักงานจะต้องทราบว่าผู้โดยสารชั้นหนึ่งคาดหวังอะไรจนกระทั่งการบริการสิ้นสุดลง โดยพิจารณาความรู้สึกของผู้รับบริการเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ อาทิ การจัดอาหารให้น่ารับประทาน การเรียกชื่อผู้โดยสารและเล่าเรื่องอาหารที่เสิร์ฟให้ได้รับความรู้ และได้รับความเพลิดเพลินไปพร้อมกับรับประทานอาหาร รวมถึงการจัดชุดอาหารที่เข้ากับไวน์ได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

จากองค์ความรู้ในข้างต้นพอที่จะทำให้ผู้บริหารในองค์กร และนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การในองค์กรบริการ ผู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากร มองเห็นว่าการที่องค์กรบริการจะสร้างคุณภาพในการบริการได้นั้น นอกจากผู้บริหารที่ยอมรับแนวคิดในการจัดการความคาดหวังแล้ว ยังต้องอาศัยพนักงานในองค์กรบริการที่มีความละเอียด รอบคอบ ช่างสังเกต ช่างวิเคราะห์ ผู้รับบริการ เพราะมองเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความคาดหวังในการบริการ และทำการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะในการจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่แค่เพียงให้เกิดบริการที่มีคุณภาพตามการรับรู้ของผู้รับบริการเท่านั้น แต่มุ่งที่จะได้ส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหวัง จนสร้างความประทับใจในบริการซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดนั่นเอง

### บทสรุป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าคุณภาพในการบริการนั้น เกิดจากการที่ผู้รับบริการตัดสินใจว่าตนได้รับความพึงพอใจในการบริการหรือไม่ เพราะหากได้รับบริการที่เป็นไปตามที่ตนคาดหวังไว้ตั้งแต่เริ่มการมาใช้บริการ ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรบริการ สามารถจัดการกับความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ก็จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลเพื่อจัดเตรียมบริการ และส่งมอบบริการที่มีคุณภาพได้ตรงกับความต้องการ จนกลายเป็นความจงรักภักดีของผู้รับบริการต่อองค์กรบริการนั้น ซึ่งความจงรักภักดีนี้เองที่เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการได้อย่างยั่งยืน หากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรบริการทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการ และมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการ อย่างแบบสำรวจ SERVQUAL เป็นต้น ก็จะสามารถปรับรูปแบบการบริการให้ตอบสนองได้อย่างสมกับความต้องการที่มีต่อองค์กรบริการ และเปรียบเทียบกับองค์กรบริการของคู่แข่งกันเกิดเป็นนวัตกรรมบริการ ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและหากตอบสนองเกินกว่าที่ผู้รับบริการคาดหวัง ก็จะทำให้เกิดความประทับใจในการบริการ ส่งผลให้องค์กรบริการของไทยนั้นมีความเข้มแข็ง สามารถเพิ่มศักยภาพโอกาสในการแข่งขันกับองค์กรบริการอื่น ๆ ในประเภทเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ตั้งแต่ระดับชาติไปจนถึงระดับนานาชาติ

### เอกสารอ้างอิง

- กนกพร ลีลาเทพินทร์ พชญา มาลีศรี และ ปราวณา ปุณณกิติเกษม. (2554). การประเมินระดับคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพฯ ด้วยแบบจำลอง SERVQUAL. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*, 34(4), 443-456.
- การบินไทยและวิทยาลัยดุสิตธานี. *หลักสูตรพัฒนาคุณภาพการบริการให้กับลูกเรือที่บริการชั้นเฟิร์สคลาสกรุงเทพฯธุรกิจ*. (20 มีนาคม 2561) สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/792744>.
- จิตตินันท์ นันทโพธิ์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นพมาศ อึ้งพระ. (2553). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทยา สุวพันธ์. (2557). ภูมิยุทธศาสตร์ของบรรษัทข้ามชาติจีนใน สปป.ลาวและเวียดนาม. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัย*

วลัยลักษณ์, 7(7), 279-330.

ฤดี หลิมไพโรจน์. (2557). *การตลาดบริการ*. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *ร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. (20 กันยายน 2560) สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=index>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12*. (20 กันยายน 2560) สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420).

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intension. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 77-85.

Davidow, W.H., & Uttal, B. (1989). Service Companies : Focus or Falter. *Harvard Business Review*, 67(4), 84.

Fitzaimmons, J.A., & Fitzaimmons, M.J. (2011). *Service Management (7<sup>th</sup>ed.)*. NY: McGraw-Hill.

Nisreen, S., Salah Eldean., Mariyam, S. Bartamani. (2018). University Service Quality in the Community Service and Continuing Education Center at Sultan Qaboos University : An Empirical Study UsingSERVQUAL Scale. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(1), 16-39.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(4), 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(1), 48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Zeitham, V.A., Bitner, M.J. & Gremier, D.D. (2009). *Service Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*. (5<sup>th</sup>ed.). NY : McGraw-Hill.