# การจัดการบริการสารนิเทศ : แนวคิดและวิธีการ

จินดารัตน์ เบอรพันธุ์*

ความเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าท่ามกลางความเปลี่ยน-แปลงเป็นสภาพที่องค์กรต่าง ๆ ทุกแห่งต้องประสบ ห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลัก คือ การบริการสารนิเทศ ก็ต้องเผชิญสภาพดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศจึงต้องพยายามกระตุ้นให้องค์กรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา โดยการแสวงหาและประยุกต์ใช้แนวคิดและวิธีการทางด้านการจัดการสมัยใหม่ เพื่อช่วยในการบริหารและพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่มุ่งหวัง บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ทางด้านการจัดการที่จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริการสารนิเทศ

## ความหมายและความสำคัญของการจัดการบริการสารนิเทศ

การจัดการบริการสารนิเทศ หมายถึง กระบวนการซึ่งดำเนินการโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการจัดการเพื่อนำไปสู่การสร้างความมั่นใจว่า บุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยีที่มีอยู่ จะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการสนองตอบความต้องการเฉพาะของผู้ใช้บริการและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการบริการสารนิเทศตามที่กำหนดไว้ (De Bruin 1996) กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความเข้าใจให้เกิดความชัดเจนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

- ประโยชน์ที่ผู้ใช้จะได้รับจากการใช้บริการและผลผลิตสารนิเทศที่องค์กรนำเสนอ
- วิธีการที่องค์กรจะสามารถสร้างและนำส่งบริการ / ผลผลิต และประโยชน์ดังกล่าวสู่ผู้ใช้บริการ
- แนวทางที่องค์กรควรพัฒนา และแนวทางการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกฝ่ายในองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ผู้ใช้ องค์กร และสังคม) ได้รับประโยชน์ตามที่คาดหวัง (Gronroos 1990:177)

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์

ปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการบริการสารนิเทศนับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรบริการสารนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุด ศูนย์สารนิเทศ ศูนย์ข้อมูล หรือหอจดหมายเหตุ ทั้งนี้เพราะผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ การเพิ่มปริมาณของผู้ใช้จำนวนมากอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้ใช้ที่หลากหลายสลับซับซ้อนและเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารนิเทศและการปรากฏของแหล่งให้ความรู้ความบันเทิงอันยิ่งใหญ่ที่เรียกว่าอินเทอร์เนต รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันทางเศรษฐกิจ ทั้งการลดขนาดขององค์กรและการลดงบประมาณซึ่งทำให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ต้องพึ่งรายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานในฝ่าย และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและการประกันคุณภาพการให้บริการซึ่งนำไปสู่การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนกดดันและกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรต้องหากลยุทธ์การจัดการเพื่อสร้างและกำหนดกรอบขององค์กรให้สามารถสร้างสมดุลระหว่างทรัพยากรนำเข้า (input) และทรัพยากรภายใน (internal resources) กับความสามารถในการจัดบริการ (output) และสร้างผลลัพธ์ (outcome) เพื่อทำให้ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจต่อบริการและผลผลิตที่ได้รับซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ และดำรงอยู่ได้ต่อไป (De Bruin 1996 ; Gehrke and Britz 2004)

นอกจากนั้นหากพิจารณาพัฒนาการของการแข่งขันทางธุรกิจบริการควบคู่ไปกับวิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป จะพบว่าการดำเนินงานให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและโลกอนาคตซึ่งเป็นโลกไร้พรมแดนนั้น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการนับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรบริการสารนิเทศจะละเลยมิได้ เพราะแนวคิดสำคัญที่สัมพันธ์กับ “ผู้ใช้” และ “ผู้ให้บริการ” ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการบริการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Gustafsson and Johnson 2003 : 11-15)

**พัฒนาการของธุรกิจบริการกับแนวคิดด้านการจัดการ**

หากพิจารณาใน*ช่วงก่อนทศวรรษ 1970* จะพบว่าแนวคิดหลักของธุรกิจทั่วไปจะมุ่งเน้นที่คุณค่าของผลผลิตในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท กลยุทธ์ที่ใช้จะเป็นแบบจำลององค์ประกอบของการตลาดเพื่อส่งเสริมการขยายตัวทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 P’s ได้แก่ ผลผลิต (product) ราคา (price) สถานที่ (place) การส่งเสริมการขาย (promotion)

*ช่วงทศวรรษ 1970-1980* การดำเนินธุรกิจจะเริ่มหันไปเน้นภาพของการบริการมากขึ้น กล่าวคือจะให้คุณค่ากับบริการโดยรวมในบริบทที่มีการติดต่อระหว่างผู้ใช้กับผู้ให้บริการ หรือ ในขณะที่ผู้ใช้สัมผัสกับบริการที่ได้รับซึ่งเรียกว่า ช่วงเวลาแห่งความเป็นจริง (moments of truth) กลยุทธ์ที่ใช้จะมุ่งเน้นแนวคิดที่ว่า “บริการ”

เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยผู้ใช้มีส่วนร่วม แนวคิดสำคัญของการขยายธุรกิจในช่วงนี้จะเริ่มปรับเปลี่ยนจากการเน้นคุณค่าผลผลิตเป็นการเน้นคุณค่าที่วิธีการนำเสนอคู่กับคุณค่าของผลผลิต

*ช่วงทศวรรษ 1980-1990* การดำเนินธุรกิจเริ่มหันไปให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้ใช้บริการให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มความเข้าใจรูปแบบการดำรงชีวิตของผู้ใช้ และเริ่มหากลยุทธ์ในการทำให้ผู้ใช้มีทัศนคติที่ดีและภักดีต่อองค์กรที่ให้บริการ การใช้การตลาดแบบ 1 ต่อ 1 การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับบริการโดยวิธีให้ผู้ใช้บริการกล่าวถึงบริการที่ได้รับอย่างชื่นชมแบบปากต่อปาก และการพยายามให้ผู้ใช้เห็นว่าองค์กรสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้เริ่มเปลี่ยนจากการเน้นคุณค่าที่วิธีการนำเสนอบริการ / ผลผลิต และคุณค่าของผลผลิต เป็นการให้คุณค่าแก่แนวทางในการแก้ปัญหาให้ผู้ใช้โดยการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของผู้ใช้ และหาวิธีสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้

*ช่วงทศวรรษ 1990-2000* ในช่วงนี้แนวคิดของการสร้างพันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่การให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุดเริ่มปรากฏขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและเพิ่มความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ เพราะองค์กรทุกแห่งเริ่มตระหนักว่าไม่มีองค์กรใดที่จะมีทุนทางปัญญา* มากพอและสมบูรณ์พร้อมที่จะจัดและให้บริการทุกอย่างที่ผู้ใช้ทุกคนต้องการได้ ดังนั้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสร้างความร่วมมือเพื่อขยายขอบเขตของการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จะสามารถนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพได้ กลยุทธ์การให้คุณค่าแก่แนวทางการแก้ปัญหาในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงเริ่มปรับไปสู่กลยุทธ์การให้คุณค่าต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการแก่ผู้ใช้

*ทศวรรษ 2000-* เป็นช่วงของการพัฒนาไปสู่การค้นหามูลค่าทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วยการรวมตัวของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน การเน้นทุนทางปัญญา และการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรเสมือน การจะนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศในช่วงนี้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสามารถระบุปัญหาของผู้ใช้และวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวซึ่งได้วางแผนไว้โดยประยุกต์ใช้ประสบการณ์ที่มีทั้งหมด 2) การสร้างทุนทางปัญญาที่จำเป็นในการให้บริการ และ 3) การพิจารณาแนวทางในการนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรเสมือน

---

* ทุนทางปัญญา ในที่นี้ หมายถึงทั้งทรัพยากรมนุษย์ ชื่อทางการค้า วัฒนธรรมและคุณค่า ความเป็นผู้นำ และทุนที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน

จากการพิจารณาพัฒนาการของธุรกิจบริการและกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการจัดการธุรกิจในแต่ละระยะซึ่งเริ่มจากธุรกิจเน้นผลผลิตสู่ธุรกิจบริการซึ่งเป็นธุรกิจที่กำลังมีบทบาทอย่างมากต่อสภาพเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรบริการสารนิเทศจะอยู่รอดได้ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเสาะแสวงหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการ และกลยุทธ์ในการจัดการบริการสมัยใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์กรที่รับผิดชอบ

**แนวทางการจัดการบริการสารนิเทศ**

แนวทางการจัดการบริการสารนิเทศสู่ความสำเร็จ สามารถสรุปได้เป็นหลักการกว้าง ๆ 6 ด้าน ดังนี้ (Gronroos 1990: 266-273; 2000:377-382; De Bruin 1996)

1. แนวคิดเบื้องต้น

องค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การพัฒนาบริการหรือผลผลิตใด ๆ ควรจะต้องบำรุง ดูแล รักษา และปรับปรุงให้บริการ หรือผลผลิตดังกล่าวมีคุณค่าต่อผู้ใช้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นนอกจากจะต้องปฏิบัติภารกิจเพื่อให้ผู้ใช้ได้รับบริการตามที่กำหนดแล้ว ผู้ให้บริการจะต้องทำหน้าที่ในลักษณะผู้ให้คำปรึกษา และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวทุกเวลาที่ผู้ใช้ต้องการ องค์กรที่มีบุคลากรลักษณะดังกล่าวจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้กับต่อองค์กรมีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จ

2. การวิเคราะห์ความต้องการ

เป้าหมายสำคัญขององค์กรบริการสารนิเทศทุกแห่ง คือ การให้บริการสารนิเทศที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ดังนั้นในขณะที่ส่งมอบบริการหรือผลผลิตให้แก่ผู้ใช้ ผู้ให้บริการที่กำลังทำหน้าที่ดังกล่าวอยู่ควรจะต้องวิเคราะห์ความต้องการและความปรารถนาที่แท้จริงของผู้ใช้ ณ จุดนั้นด้วยว่าผู้ใช้ต้องการสารนิเทศอะไร และในลักษณะอย่างไร

3. การควบคุมคุณภาพ

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ความต้องการและความปรารถนาที่แท้จริงของผู้ใช้ ณ จุดที่มีการติดต่อกันระหว่างผู้ใช้และผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการจะต้องตระหนักถึงการควบคุมคุณภาพของบริการ ทั้งที่เป็นคุณภาพของวิธีการให้บริการ และคุณภาพของสารนิเทศที่ให้บริการ เนื่องจากในขณะที่ให้บริการ อาจเป็นไปได้ที่ผู้ใช้บริการเปลี่ยนใจ หรืออาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการไม่สามารถทำงานได้ เป็นต้น ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ด้วยเหตุนี้ผู้รับผิดชอบการ

จัดบริการสารนิเทศจึงต้องจัดหา หรือเตรียมผู้ให้บริการให้มีความรู้ ทักษะ แนวทางที่สามารถจัดการคุณภาพในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ด้วยตนเองได้ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการคุณภาพ

4. การตลาด

ในสภาพที่องค์กรบริการสารนิเทศมีการแข่งขันกันมากขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาด เช่น การวิจัยตลาด การโฆษณา การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องตระหนักถึงอยู่เสมอ คือ ความรู้สึกของผู้ใช้ที่เกิดในช่วงเวลาแห่งความเป็นจริง หรือช่วงที่ผู้ให้บริการติดต่อกับผู้ใช้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้กลับมาใช้บริการอีกในภายหลัง ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามกระตุ้น ส่งเสริม ให้บุคลากรทุกฝ่ายงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่ติดต่อกับผู้ใช้มีทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดทางการตลาด และตระหนักอยู่เสมอว่าบทบาทสำคัญอีกบทบาทหนึ่งของตน คือ “นักการตลาด”

5. เทคโนโลยี

เทคโนโลยีสารนิเทศมีความสำคัญยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการให้บริการสารนิเทศ เพราะเป็นเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกทั้งในการจัด การให้ และการใช้บริการ ดังนั้นองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารนิเทศในการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการ

6. ความสนับสนุนขององค์กร

การจะนำหลักการทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ปฏิบัติจำเป็นจะต้องได้รับความสนับสนุนจากองค์กรทั้งในด้าน

6.1 โครงสร้างการบริหารขององค์กร จะต้องเอื้อต่อบุคลากรในฝ่ายบริการ (ฝ่ายที่ต้องติดต่อ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้) ให้สามารถติดต่อกับบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ได้สะดวกเพื่อร่วมมือกันผลิตบริการที่มีคุณภาพ ความสะดวกดังกล่าวครอบคลุมความสะดวกในด้านกายภาพ และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร

6.2 ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำที่ดี สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและโน้มน้าวให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ตนได้รับมอบหมาย มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ให้เกียรติผู้ร่วมงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องสามารถสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับ

-การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งมุ่งเน้นแนวคิดเกี่ยวกับบริการ

- การจัดบุคลากร
- การจัดสรรงบประมาณ
- การประชาสัมพันธ์ และ
- การประเมินผล

ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจแนวทางการจัดการดังกล่าว

**กลยุทธ์การจัดการบริการสารนิเทศ**

การนำหลักการ 6 ด้านดังกล่าวข้างต้นสู่การปฏิบัติสามารถทำได้ดังนี้

1. การจัดการบริการที่นำเสนอแก่ผู้ใช้

Gronross (1990: 73) ได้แนะนำขั้นตอนในการจัดการบริการที่จะนำเสนอแก่ผู้ใช้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 การพัฒนาแนวคิดของบริการ

แนวคิดของบริการเป็นตัวกำหนดความตั้งใจขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาแนวคิดของบริการจึงหมายถึง การแสดงให้เป็นที่ประจักษ์ว่าองค์กรมีความตั้งใจจะแก้ปัญหาใดให้กลุ่มเป้าหมายโดยมีวิธีการที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าองค์กรมุ่งมั่นจะทำอะไร ให้แก่กลุ่มผู้ใช้เป้าหมายแต่ละกลุ่มและจะดำเนินการดังกล่าวอย่างไร ด้วยทรัพยากรอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง Gronross (2000: 193) กล่าวว่า หากไม่มีการตกลงและยอมรับร่วมกันว่า แนวคิดของบริการคืออะไร จะมีความเสี่ยงที่เกิดจากพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันค่อนข้างสูง เพราะผู้ดูแลรับผิดชอบไม่ทราบว่าความสำคัญที่ควรจะเป็นคืออะไร และกิจกรรมใดที่มีความสำคัญและควรดำเนินการก่อน อย่างไรก็ตาม แนวคิดของบริการควรจะชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นรูปธรรมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น แนวคิดของบริการนำส่งเอกสาร – “เพื่อการนำส่งสารนิเทศที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ทั้งในด้านเนื้อหา และรูปแบบ ด้วยความรวดเร็ว

1.2 การพัฒนารูปแบบและส่วนประกอบเบื้องต้นของบริการ

รูปแบบและส่วนประกอบเบื้องต้นของบริการ หมายถึง กลุ่มของบริการที่ผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายปรารถนาให้องค์กรจัดให้เพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยบริการหลัก (main or core service) และบริการสนับสนุน (auxiliary or facilitator or supporting service) ดังนั้นการพัฒนารูปแบบและส่วนประกอบเบื้องต้นของบริการในองค์กรบริการสารนิเทศ เช่น ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล จึงหมายถึง การกำหนดบริการหลัก เช่น บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า บริการยืม – คืน เป็นต้น และบริการสนับสนุน เช่น บริการรวบรวมบรรณานุกรม บริการยืมระหว่างห้องสมุด เป็นต้น

การพัฒนารูปแบบและส่วนประกอบเบื้องต้นของบริการ จะทำให้ผู้พัฒนาเห็นภาพทั้งหมดของบริการที่ผู้ใช้ต้องการ และสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน ขั้นตอนของการพัฒนาในส่วนนี้จะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่า คุณภาพทางเทคนิคของบริการ (คุณภาพของสารนิเทศ หรือผลผลิตสารนิเทศ) จะอยู่ในระดับดีเป็นที่พอใจของผู้ใช้ แต่อย่างไรก็ตาม คุณภาพในจุดนี้อาจถูกทำลายได้ใน

ขณะที่นำส่งบริการแก่ผู้ใช้ ดังนั้นบริการที่มีรูปแบบและส่วนประกอบเบื้องต้นที่ดี ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบริการที่ผู้ใช้ได้รับจะเป็นบริการที่ดี มีคุณภาพ เสมอไป

1.3 การพัฒนาการนำเสนอบริการที่เป็นส่วนเสริม

บริการที่เป็นส่วนเสริมในที่นี้ ครอบคลุมกระบวนการนำส่งบริการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ใช้ การพัฒนาในขั้นตอนนี้มุ่งสู่การพิจารณาคุณภาพของบริการโดยรวมที่ผู้ใช้ได้รับ อาจกล่าวได้ว่า บริการที่เป็นส่วนเสริมนี้ คือ การอำนวยความสะดวกในการใช้บริการที่พัฒนาในขั้นตอนที่ 1 และที่ 2 และนับเป็นส่วนที่เพิ่มคุณค่า หรือสร้างความแตกต่างระหว่างบริการที่นำเสนอกับบริการของคู่แข่งปัจจุบัน ส่วนเสริมหรือส่วนอำนวยความสะดวกในการใช้บริการ ถือเป็นส่วนจำเป็นที่กระบวนการให้บริการจะขาดเสียมิได้ มิฉะนั้นโอกาสของความล้มเหลวในการพัฒนาบริการแก่ผู้ใช้จะมีความเป็นไปได้สูงยิ่ง Gronross (1990: 76 - 81) ให้ความเห็นว่า ส่วนที่อำนวยความสะดวกในการใช้บริการไม่ใช่ส่วนสำคัญ แต่จะเป็นส่วนที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการดึงดูดให้ผู้ใช้เห็นว่า บริการและรูปแบบของบริการที่นำเสนอมีคุณค่าและน่าสนใจกว่าบริการของคู่แข่ง หลักสำคัญในการพัฒนาส่วนนี้ประกอบด้วย การพิจารณาถึง ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการในขณะที่ส่งมอบบริการ และการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ

ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เช่น จำนวนและทักษะของบุคลากรที่ให้บริการ จำนวนชั่วโมงและเวลาในการให้บริการ สถานที่ที่ให้บริการ รวมทั้งทางเข้า – ออก อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารนิเทศต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการ และจำนวนและความรู้ความสามารถของผู้ใช้บริการที่มาใช้บริการในครั้งเดียวกัน

ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ให้บริการและผู้ใช้สามารถแยกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ (Gronross 2000: 169)

- ด้านการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมที่ผู้ให้บริการแสดงต่อผู้ใช้ในขณะที่ส่งมอบบริการ พฤติกรรมดังกล่าวครอบคลุม บุคลิก ท่าทาง คำพูด และวิธีการพูด
- ด้านทรัพยากรทางเทคนิคและกายภาพที่ใช้ในขณะให้บริการ เช่น ครุภัณฑ์ เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ และแบบฟอร์ม เป็นต้น
- ด้านระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริการ เช่น ระบบความปลอดภัย ระบบการรอคอย ระบบการเก็บเงิน ระบบการสื่อสารโทรคมนาคมและอินเทอร์เน็ต และระบบการนำส่งสารนิเทศ เป็นต้น
- ด้านผู้ใช้คนอื่น ๆ ที่กำลังใช้บริการในขณะเดียวกัน

สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการในที่นี้ หมายถึง การที่ผู้ใช้มีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อบริการที่ได้รับในขณะที่เกิดกระบวนการส่งมอบบริการ เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของสารนิเทศที่ต้องการในกระบวนการสัมภาษณ์ของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า การกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มขอใช้บริการนำส่งเอกสาร หากผู้ใช้ไม่สามารถระบุปัญหา หรือให้ข้อมูล หรือกรอก

ข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้ให้บริการก็มิอาจสืบค้นและนำส่งสารนิเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ได้ ดังนั้นการที่ผู้ใช้ทราบและเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง หรือความสำคัญของตนเองว่ามีผลต่อคุณภาพของบริการ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน

1.4 การจัดการภาพลักษณ์และการสื่อสาร

ภาพลักษณ์ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้ใช้เมื่อนึกถึงองค์กรที่ให้บริการหรือบริการตามลักษณะที่เป็นจริง หรือตามลักษณะที่ปรากฏจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (ม.ร.ว. สฤษดิคุณ กิติยากร 2537: 171) ภาพลักษณ์ที่ดีจะเป็นเสมือนเครื่องปกป้องคุ้มครององค์กร หรือบริการที่นำเสนอ เพราะจะช่วยให้ปัญหาหรือข้อบกพร่องเล็กน้อยที่ปรากฏอยู่ถูกมองข้าม แต่ในทางตรงกันข้ามภาพลักษณ์ที่ไม่ดี สามารถจะทำให้ผู้ใช้เกิดความรู้สึกไม่พอใจมากกว่าที่ควรจะเป็น หากได้รับบริการที่ไม่ดี ดังนั้น การจัดการภาพลักษณ์และการสื่อสารจึงเป็นส่วนที่ทำให้การพัฒนาการนำเสนอบริการที่เป็นส่วนเสริมมีความสมบูรณ์ขึ้น กิจกรรมการสื่อสารการตลาด เช่น การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมถึงการใช้วิธีการกล่าวถึงอย่างชื่นชมแบบปากต่อปาก จึงมีผลกระทบต่อการคาดหวัง การรับรู้ และประสบการณ์ที่ผู้ใช้เคยได้รับ

2. การจัดการการตลาด

การจัดการการตลาด ในที่นี้ หมายถึง การสร้างความเข้าใจ ความคุ้นเคย และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการตลาด* ให้เกิดกับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร โดยการกระตุ้นให้ “การตลาด” ปรากฏในระดับต่าง ๆ ดังนี้ (Gronroos 2000: 234 - 236)

2.1 การตลาดในฐานะเป็นวิธีแห่งการคิดในองค์กร

รากฐานแห่งความสำเร็จของการตลาด คือ ความสามารถในการทำให้ “แนวคิดการตลาด” เป็นเครื่องชี้นำแก่บุคลากรทุกคน กระบวนการทำงานทุกขั้นตอน และการปฏิบัติหน้าที่ทุกระดับในฝ่ายงานทุกฝ่ายในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้เกิดกับบุคลากรทุกคนและเกิดกับการบริหารงานทุกระดับ

* แนวคิดที่ยึดมั่นว่า องค์กรควรจะดำเนินกิจกรรมทุกอย่างบนพื้นฐานความต้องการและความปรารถนาของผู้ใช้ ซึ่งผ่านการคัดเลือกแล้วว่าเป็นกลุ่มผู้ใช้เป้าหมายขององค์กร

2.2 การตลาดในฐานะเป็นวิธีแห่งการจัดระบบหน้าที่และกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

การตลาดที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องประกอบด้วย วิธีการที่เหมาะสมในการจัดระบบในองค์กร เนื่องจากในสภาพที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถที่จะจัดให้มีการดูแลแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ได้ทั่วถึง ดังนั้น แนวคิดการตลาดจึงควรจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร และการแก้ปัญหาขององค์กรจะต้องกระทำในลักษณะที่ยอมรับและสนับสนุนแนวคิดการตลาด ดังคำกล่าวที่ว่า “การตลาดเป็นกลุ่มของความคิดต่าง ๆ ที่จะต้องบูรณาการ เข้าไปให้อยู่ทั่วทั้งองค์กร และจะต้องมีการควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง” (Marketing is a set of ideas which must be integrated throughout the entire organization and overseen by top management) (Gronroos 2000: 236)

2.3 การตลาดในฐานะที่เป็นกลุ่มของเครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรม

การใช้การตลาดในฐานะที่เป็นกลุ่มของเครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรม ซึ่งหมายถึงกระบวนการของการวางแผนและการดำเนินการในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับบริการ การกำหนดราคา การกำหนดสถานที่ การเผยแพร่ และการส่งเสริมการใช้ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้แต่ละคน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gronroos 2000: 240 - 241) การตลาดในลักษณะนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนที่เปิดเผยให้ทราบเกี่ยวกับผู้ใช้ หรือกลุ่มที่จะเป็นผู้ใช้ในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนและดำเนินการจัดบริการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มบุคคลดังกล่าว

3. การจัดการคุณภาพ

ความสนใจเกี่ยวกับคุณภาพบริการได้เริ่มปรากฏขึ้นในแวดวงนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ตอนปลายทศวรรษ 1970 Gronroos (2000: 62 – 65) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพบริการ ด้วยแนวคิดของคุณภาพบริการที่รับรู้ได้และแบบจำลองคุณภาพบริการทั้งหมดที่รับรู้ได้ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและนักวิจัยเข้าใจสิ่งที่ประกอบขึ้นเป็นบริการในความคิดของผู้ใช้ Gronroos อธิบายว่าบริการ เป็นกระบวนการซึ่งกิจกรรมในการผลิตและกิจกรรมในการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน และกิจกรรมดังกล่าวส่งผลต่อความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่ได้สัมผัสบริการไม่เท่าเทียมกัน โดยพื้นฐาน คุณภาพของบริการที่ผู้สัมผัสหรือผู้ใช้ได้รับจะมี 2 มิติ คือ มิติที่เป็นผลลัพธ์หรือมิติทางเทคนิค และมิติที่สัมพันธ์กับกระบวนการหรือมิติทางการปฏิบัติ ตัวอย่างคุณภาพบริการสารนิเทศในห้องสมุดทั้ง 2 มิติ เช่น

การที่ผู้ใช้บริการห้องสมุดได้รับทรัพยากรสารนิเทศที่ตรงกับความต้องการ นับเป็นคุณภาพของผลลัพธ์ ในขณะที่กระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้รับทรัพยากรสารนิเทศดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาใน

การค้นหาทรัพยากรสารนิเทศบนชั้น และการเข้าแถวรอเจ้าหน้าที่ยืม - คืน เพื่อผ่านกระบวนการยืม ตลอดจนความสะดวกและอัธยาศัยของเจ้าหน้าที่ยืม– คืนในการให้บริการจัดเป็นคุณภาพของกระบวนการ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในระยะต่อมา ได้เสนอแนะคุณภาพพื้นฐานของบริการเพิ่มขึ้นอีก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวเนื่องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในขณะที่ให้บริการ และมิติที่เกี่ยวเนื่องกับเศรษฐศาสตร์ สำหรับการรับรู้คุณภาพในมิติต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว ผู้สัมผัสหรือผู้ใช้บริการจะสามารถรับรู้ได้โดยผ่านการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับประสบการณ์ที่เคยได้รับในด้านคุณลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงถึงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ (Parasuraman; Zeithamal; and Berres 1985: 47 quoted in Gronroos 2000: 75)

1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เกี่ยวกับความสม่ำเสมอในการปฏิบัติหน้าที่ และความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้รับ

2) การตอบสนอง (Responsiveness) หรือความพร้อม ความรวดเร็ว และความตั้งใจของผู้ให้บริการ ในการช่วยเหลือผู้ใช้

3) ความรู้ความสามารถ (Competence) ของผู้ให้บริการในการปฏิบัติหน้าที่ และติดต่อกับผู้ใช้บริการ

4) การเข้าถึง (Access) บริการซึ่งสามารถทำได้ง่ายและสะดวก

5) ความสุภาพ อ่อนน้อม (Courtesy) ของผู้ให้บริการในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้

6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ให้ผู้ใช้ทราบเกี่ยวกับบริการในด้านต่าง ๆ เช่น เวลาในการให้บริการ ค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ เป็นต้น โดยใช้ภาษาที่ผู้ใช้เข้าใจได้ง่าย

7) ความไว้วางใจ (Credibility) ต่อหน่วยงานที่ให้บริการทั้งในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความซื่อสัตย์ของหน่วยงาน

8) ความปลอดภัย (Security) จากอันตรายและความเสี่ยงต่างๆ ทั้งทางด้านกายภาพ การเงิน และความลับ

9) ความเข้าใจ (Understanding) ผู้ใช้บริการและความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ

10) การสัมผัสได้ (Tangibles) ที่ครอบคลุมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เครื่องมือเครื่องใช้ในการให้บริการ และบุคลิกลักษณะของผู้ให้บริการ

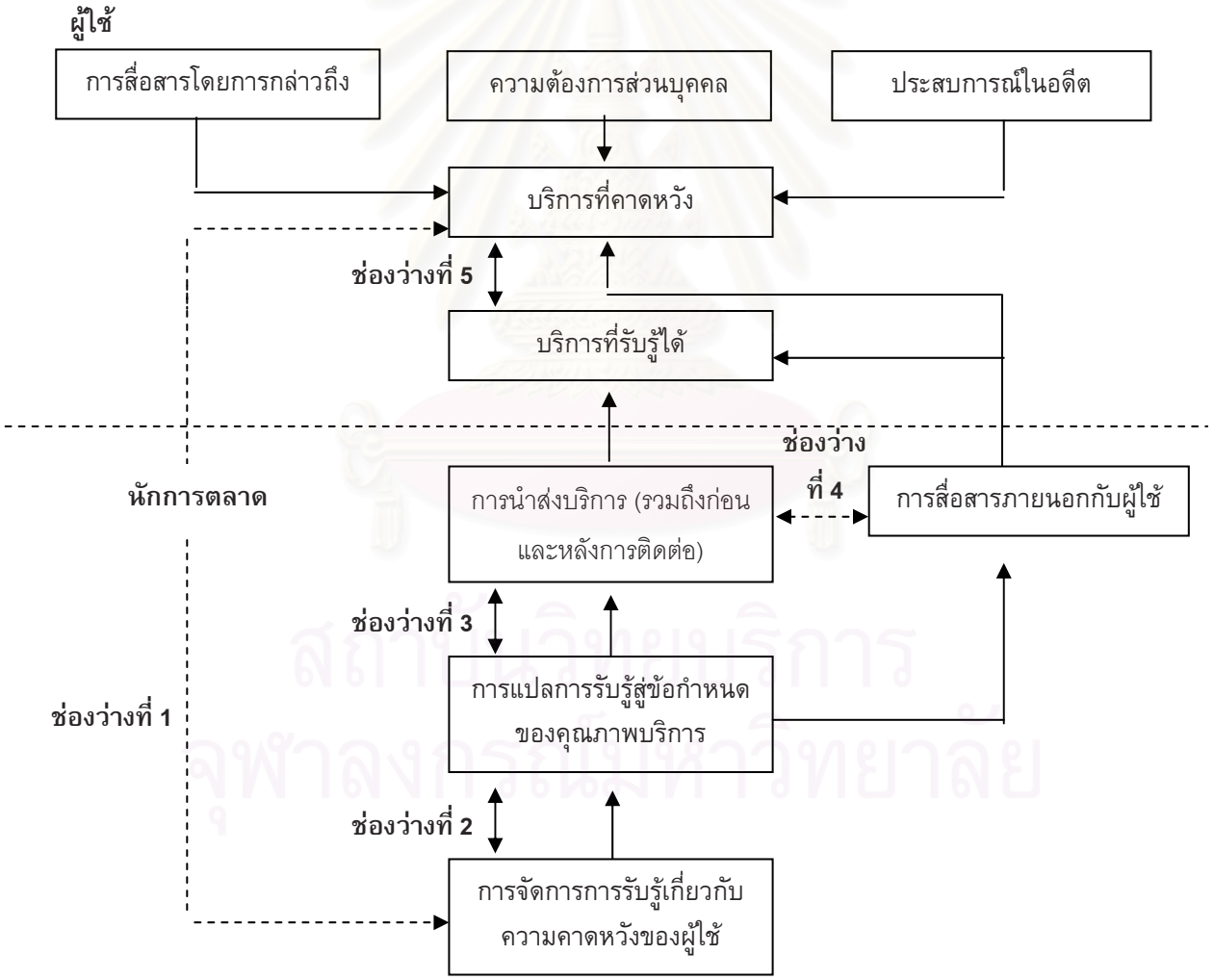
ต่อมาผลจากการศึกษาคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงคุณภาพบริการทั้ง 10 ด้าน ข้างต้น ได้ลดลงเหลือเพียง 5 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง การสัมผัสได้ การประกันคุณภาพ (พฤติกรรมของผู้ให้บริการที่จะสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการในด้านความปลอดภัย ความถูกต้องของบริการ และความสุภาพของผู้ให้บริการ) และความเอาใจใส่ (การรับรู้ปัญหาของผู้ใช้ และการแสดงความสนใจที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของเครื่องมือ SERVQUAL ที่ใช้วัดคุณภาพบริการที่ผู้ใช้รับรู้ (Gronroos 2000: 76) ดังนั้น

ผู้บริหารหน่วยงานบริการสารนิเทศ จึงสามารถใช้คุณลักษณะเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแนวทางในการพัฒนาบริการที่จัดให้มีคุณภาพที่ดี

สำหรับการจัดการคุณภาพบริการในหน่วยงาน สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis approach) ในกระบวนการคุณภาพ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และปิดช่องว่างดังกล่าว และ 2) การกำหนดโปรแกรมการจัดการคุณภาพองค์รวม (Holistic approach)

3.1 การวิเคราะห์ช่องว่าง

แบบจำลองการวิเคราะห์ช่องว่างซึ่งพัฒนาโดย Zeithmal และทีมงาน (1988: 36 quoted in Gronroos 2000: 100 – 101) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ที่มาของปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพบริการ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (แผนภาพ)




แผนภาพ
แบบจำลองแนวคิดคุณภาพบริการและการวิเคราะห์ช่องว่าง
โดย Zethmal; Berry; and Parasuraman 1988: 36

3.1.1 การจัดการช่องว่างที่ 1- ช่องว่างระหว่างการรับรู้ในการบริหาร

ช่องว่างระหว่างการรับรู้ในการบริหาร หมายถึง การบริหารงานมีความเข้าใจถึงความคาดหวังด้านคุณภาพของผู้ใช้บริการผิดพลาด ซึ่งอาจเนื่องมาจาก

- ได้รับสารนิเทศจากการวิจัยตลาดที่ไม่ถูกต้อง และวิเคราะห์ความต้องการผิดพลาด
- ตีความสารนิเทศที่ผู้ใช้คาดหวังผิดพลาด
- ไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้
- โครงสร้างการบริหารองค์กรมีหลายระดับ เป็นเหตุให้สารนิเทศที่ได้รับจากการติดต่อกับผู้ใช้ชะงัก หรือมีความผิดพลาดในเรื่องการสื่อสาร

สำหรับแนวทางการปิดช่องว่างที่ 1 อาจทำได้โดยการพยายามปรับปรุงการบริหารในส่วนของการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและความต้องการการแข่งขันด้านบริการระหว่างทีมผู้บริหาร โดยการทำวิจัยเพื่อให้ทราบและเข้าใจความปรารถนาและความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้หรือกลุ่มผู้ที่จะเป็นผู้ใช้ รวมทั้งการแก้ไขช่องทางการสื่อสารสารนิเทศภายในหน่วยงาน

3.1.2 การจัดการช่องว่างที่ 2 – ช่องว่างระหว่างข้อกำหนดของคุณภาพบริการ

ช่องว่างระหว่างข้อกำหนดของคุณภาพ หมายถึง ข้อกำหนดของคุณภาพบริการไม่สอดคล้องกับความคาดหวังด้านคุณภาพของผู้ใช้ที่การบริหารเข้าใจซึ่งอาจเนื่องมาจาก

- มีความผิดพลาดในการวางแผนการบริหาร หรือขั้นตอนการวางแผนยังไม่ดีเพียงพอ
- ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในหน่วยงานหรือองค์กร
- ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการวางแผนเพื่อนำไปสู่คุณภาพบริการ

สาเหตุที่เกิดสภาพดังกล่าว เป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ กำหนดเรื่องคุณภาพบริการว่าเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้น แนวทางการแก้ไขจึงสามารถทำได้โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพบริการว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนั้นยังต้องมีการวางแผนโดยตั้งเป้าหมายและข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกคนอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่พึงตระหนักในการวางแผน คือ ข้อกำหนดที่เข้มงวดมากเกินไป หรือไม่มีความยืดหยุ่น อาจลดความตั้งใจที่ดีของผู้ปฏิบัติ และนำไปสู่ความล้มเหลวในการจัดการคุณภาพได้

3.1.3 ช่องว่างที่ 3 – ช่องว่างระหว่างการนำส่งบริการ

ช่องว่างระหว่างการนำส่งบริการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ในการจัดและนำส่งบริการไม่สามารถดำเนินการไปสู่ข้อกำหนดของคุณภาพได้ ซึ่งอาจเนื่องมาจาก

- ข้อกำหนดของคุณภาพ ยุ่งยาก ซับซ้อน หรือเข้มงวดมากเกินไป
- ผู้ปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับข้อกำหนดดังกล่าว
- ข้อกำหนดไม่สัมพันธ์หรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงานหรือองค์กร
- การบริหารการดำเนินงานบริการยังไม่ดีเพียงพอ
- การดำเนินงานการตลาดในหน่วยงาน หรือในองค์กรยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร
- เทคโนโลยีและระบบต่าง ๆ ไม่สามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้ได้

สาเหตุที่เกิดสภาพดังกล่าวอาจแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) เกิดจากการบริหารงาน และการรับรู้ของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับข้อกำหนด เช่น หัวหน้างานไม่ได้กระตุ้น ส่งเสริม หรือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญ และแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่คุณภาพตามข้อกำหนด ระบบการควบคุมดูแลมีความขัดแย้งกับข้อกำหนดคุณภาพ ระบบการควบคุมและการให้รางวัล หรือการให้ผลตอบแทนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนกับบทบาทของตนเอง และ 2) เกิดจากการขาดการสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยี และระบบการดำเนินงาน เช่น ไม่มีการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีแก่ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น แนวทางการแก้ไขจึงสามารถทำได้โดยการขจัดความสับสนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการกำหนดนโยบายประกันคุณภาพและข้อกำหนดของคุณภาพให้สอดคล้องกับระบบการบริหารและปรับปรุงการอบรมด้านเทคโนโลยีและการตลาดภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

3.1.4 ช่องว่างที่ 4 – ช่องว่างระหว่างการสื่อสารตลาด

ช่องว่างระหว่างการสื่อสารตลาด หมายถึง พันธะสัญญาที่กำหนดไว้ในกิจกรรมการสื่อสารตลาด ไม่สอดคล้องกับบริการที่นำส่ง ซึ่งอาจเนื่องมาจาก

- การวางแผนการสื่อสารตลาดไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับการดำเนินงานบริการ
- หน่วยงานประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานตามข้อกำหนดของคุณภาพในขณะที่การรณรงค์เพื่อการสื่อสารตลาดได้ดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว
- พันธะสัญญาที่กำหนดไว้ในกิจกรรมการตลาดสูงเกินไป

สาเหตุที่เกิดสภาพดังกล่าวข้างต้น อาจเนื่องมาจากการวางแผนการดำเนินงานในการสื่อสารตลาดภายนอกที่สูงเกินไปและการดำเนินงานของหน่วยงานที่นำไปประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ใช้และกลุ่มเป้าหมายทราบไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นก่อนการรณรงค์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมใด ๆ ฝ่ายต่าง ๆ ทั้งการตลาด การจัดบริการและการนำส่งบริการ ควรได้มีการตกลงและเห็นชอบร่วมกันว่าสิ่งที่เสนออยู่ในศักยภาพที่ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติได้

3.1.5 ช่องว่างที่ 5 – ช่องว่างระหว่างคุณภาพบริการที่รับรู้ได้

ช่องว่างระหว่างคุณภาพบริการที่รับรู้ได้ หมายถึง บริการที่ได้สัมผัสหรือบริการที่เคยสัมผัสมาไม่สอดคล้องกับบริการที่ผู้ใช้คาดหวัง ซึ่งอาจส่งผลให้

- คุณภาพที่ปรากฏไม่ดี หรือมีปัญหาด้านคุณภาพ
- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานไม่ดี
- ได้รับการกล่าวขวัญถึงในด้านลบ

อย่างไรก็ตามช่องว่างนี้อาจมีลักษณะในเชิงบวกซึ่งนำไปสู่บริการที่มีคุณภาพดีกว่าที่ผู้ใช้คาดหวัง

แบบจำลองการวิเคราะห์ช่องว่างและการปิดช่องว่างที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถใช้เป็นในแนวทางการจัดการคุณภาพบริการได้ เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยให้ทราบถึงความไม่สอดคล้องระหว่างผู้ให้บริการ และการรับรู้ของผู้ใช้เกี่ยวกับบริการที่ได้รับ

3.2 การกำหนดโปรแกรมการจัดการคุณภาพองค์รวม

โปรแกรมการจัดการคุณภาพองค์รวม มีขึ้นเพื่อช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์การบริการสามารถตอบสนองความท้าทายในการแข่งขันด้านบริการที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา โปรแกรมการจัดการคุณภาพองค์รวมประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 7 โปรแกรม ได้แก่ (Gronroos 2000: 111 – 113)

3.2.1 การพัฒนาแนวคิดบริการ

การกำหนดแนวคิดบริการที่เน้นและใช้ความเข้าใจผู้ใช้ เป็นเครื่องนำทางในการจัดการทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริการ ถือเป็นภารกิจแรกของกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ

3.2.2 โปรแกรมการจัดการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

โดยทั่วไป การวางแผนการตลาดภายนอก (External Marketing) และกิจกรรมการขายจะต้องสัมพันธ์กับแนวทาง และวิธีการที่ผู้ให้บริการตั้งใจและสามารถนำส่งบริการแก่ผู้ใช้ได้ มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาคุณภาพที่ให้บริการ ดังนั้น การจัดการความคาดหวังของผู้ใช้บริการจะต้องถูกบูรณาการให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมย่อยคุณภาพบริการทุก ๆ โปรแกรม

3.2.3 โปรแกรมการจัดการผลลัพธ์ของบริการ

ผลลัพธ์ของกระบวนการบริการถือเป็นส่วนหนึ่งของการรับบริการ ดังนั้น กระบวนการจัดบริการจะต้องได้รับการพิจารณาและจัดการตามแนวคิดบริการที่ได้ตกลงและยอมรับร่วมกันในขั้นตอนแรกผนวกกับความต้องการเฉพาะของกลุ่มผู้ใช้เป้าหมาย

3.2.4 โปรแกรมการพัฒนาการตลาดภายใน (Internal Marketing)

เนื่องจากคุณภาพที่เป็นมิติที่สัมพันธ์กับกระบวนการเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้บริการมีคุณภาพ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญกับการตลาดภายในของหน่วยงานบริการ โดยการพัฒนาโปรแกรมการตลาดภายในอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

3.2.5 โปรแกรมการจัดการทรัพยากรทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Serviscape)

เนื่องจากทรัพยากรทางกายภาพ ซึ่งเป็นรากฐานของระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดบริการและสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพบริการที่ผู้ใช้บริการรับรู้ การพัฒนาโปรแกรมการจัดการทรัพยากรทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพจึงควรถูกจัดเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมคุณภาพโดยรวม

3.2.6 โปรแกรมการจัดการเทคโนโลยีสารนิเทศ

เนื่องจากผู้ใช้บริการในปัจจุบันใช้เทคโนโลยีสารนิเทศเพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โปรแกรมค้นหาในการเข้าถึงข้อมูลและการติดต่อขอใช้บริการผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้องค์กรที่ให้บริการต้องลงทุนจัดหาเทคโนโลยีสารนิเทศที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการให้บริการ และต้องปรับปรุงซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่ใช้ให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมการจัดการเทคโนโลยีสารนิเทศจึงมีความจำเป็นต่อการจัดการคุณภาพบริการ เช่นกัน

3.2.7 โปรแกรมการจัดการการมีส่วนร่วมของผู้ใช้

ผู้ใช้บริการควรได้รับการแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติเพื่อใช้บริการ เพราะจะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อบริการที่ได้รับ ผลกระทบมากมายอาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากผู้ใช้ไม่ทราบว่าตนในฐานะผู้ใช้บริการควรปฏิบัติอย่างไร หรือไม่ต้องการที่จะปฏิบัติตามที่ผู้ให้บริการประสงค์ เช่น การรอคอย การช่วยตนเองในการใช้บริการ การทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร เป็นต้น ดังนั้นการขจัดผลกระทบเหล่านี้ที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการระหว่างกลุ่มผู้ใช้และผู้ใช้แต่ละคนจึงถือเป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการจัดการการมีส่วนร่วมของผู้ใช้

**อุปสรรคในการจัดการบริการสารนิเทศ**

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการบริการสารนิเทศดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากอุปสรรคในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ดังนี้

1. อุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องจากโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงาน

บริการที่ดีและกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดและให้บริการที่มีคุณภาพ อาจถูกทำลายโดยปรัชญาการบริการสมัยเก่า และโครงสร้างขององค์กร / หน่วยงานที่ล้าสมัย

2. อุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องกับระบบต่าง ๆ และกฎระเบียบ

โดยทั่วไปบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งผู้ที่ให้บริการและผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เบื้องหลัง ปรารถนาที่จะปฏิบัติต่อผู้ใช้ทุกคนอย่างสุภาพและให้บริการที่ดี แต่อาจมีกฎเกณฑ์หรือระเบียบบางอย่างในองค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งระบบการดำเนินงานและระบบเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ขวางกั้นทำให้ความมุ่งมั่นที่ตั้งใจไว้ไม่สามารถกระทำได้

3. อุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการ

ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับแนวทางการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรในลักษณะเช่นเดียวกับที่ผู้ใช้บริการได้รับการปฏิบัติ หากกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพให้ความสำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องในการติดต่อกับผู้ใช้โดยไม่เอาใจใส่บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทุกระดับแล้ว จะก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง เพราะสภาพดังกล่าวอาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางทางความคิดเกี่ยวกับบทบาทที่พึงแสดง ระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ หรือในขณะที่เป็นช่วงเวลาแห่งความเป็นจริง

4. อุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์

ในการจัดการบริการสารนิเทศ หากขาดแนวคิดเกี่ยวกับบริการที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายแล้ว อาจทำให้องค์กรเกิดความสับสนไม่เป็นระเบียบ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหน้าที่จะเกิดความไม่แน่ใจว่าควรทำอย่างไรในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนให้ประสบความสำเร็จ โครงการต่าง ๆ ที่จะเริ่มดำเนินการก็ไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ เพราะไม่มีผู้ใดทราบว่าโครงการเหล่านั้นมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร

5. อุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ที่ฉลาดและการวางแผนที่ดีจะไม่มีคุณค่าหากปราศจากความตั้งใจจริง ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวและความเข้มแข็งในการตัดสินใจและการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ องค์กรใดที่ผู้บริหารไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว อาจนำไปสู่องค์กรที่มีความอ่อนแอในการจัดการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่บริการที่ดี

**สรุป**

ปัจจุบันห้องสมุดและการจัดบริการสารนิเทศอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความกดดันในด้านต่าง ๆ มากมาย ดังนั้น การจัดการให้องค์กรสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการสารนิเทศที่หลากหลายของผู้ใช้ได้ ตลอดจนดำเนินการสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จึงจำเป็นต้องประยุกต์ใช้แนวคิด และกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ ผู้เขียนหวังว่า แนวคิดและกลยุทธ์การจัดการบริการสารนิเทศที่ได้นำเสนอข้างต้น จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรบริการสารนิเทศได้ตามสมควร

---

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บรรณานุกรม


De Bruin, H. "Strategic information services management under conditions of financial restraint : a perspective from service management theory." South African Journal of Library & Information Science 64, 3 (September 1996): 167 – 176.

Gehrke, L., and Britz, J.J. "The application of benchmarking as a tool to improve the Management of quality in information services." Mousaian 22, 1 (2004): 15 – 23.

Gronross, Christian. Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Lexington, MA: Lexington Book, 1990.

Gronross, Christian. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

Gustafsson, Anders, and Johnson D. Michal. Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

Parasuraman, A.; Zeithmal, V.A.; and Berry, L.L. "A Conceptual model of service quality and its implications for future research." Journal of Marketing (Fall 1985) : 47. Quoted in Christian Gronross. Service management and marketing: a customer relationship management approach . 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

Zeithmal, V.A.; Berry, L.L.; and Parasuraman, A. "Communication and control process in the delivery of service quality." Journal of Marketing 64 (April 1988): 3.

สฤษดิคุณ กิติยากร, ม.ร.ว. คำอธิบายประมวลศัพท์ทางธุรกิจที่ใช้ทั่วไปในภาษาอังกฤษ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.