

บทที่ 9 : ปัญหาและการ แก้ไขปัญหาในงานบริการ



งานบริการคือสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง (High Variability) เพราะเกี่ยวข้องกับ

- อารมณ์มนุษย์
- ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงได้
- สถานการณ์ไม่คาดคิด
- ความผิดพลาดของระบบและมนุษย์

ดังนั้น การแก้ปัญหาในงานบริการจึงต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ + ทักษะมนุษย์ + การสื่อสารระดับสูง



1) ประเภทของปัญหาแบบบล็ีก

1.1 ปัญหาจากระบบงาน (Systemic Issues) เช่น

- ระบบจองไม่ซิงค์ข้อมูล
- การสื่อสารระหว่างแผนกไม่สมบูรณ์
- ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน

ส่งผล: ลูกค้าได้รับข้อมูลไม่ตรงกัน → เกิดความไม่พอใจมากที่สุด



1.2 ปัญหาจากพนักงาน (Human Error)

- การสื่อสารผิด
- การตัดสินใจช้า
- การตีความคำสั่งไม่ตรงกัน

ต้นเหตุหลัก ๆ มักมาจาก

- อบรมไม่พอ
- ขาดอำนาจตัดสินใจ (empowerment)
- ความเหนื่อยล้า (Service Fatigue Syndrome)



1.3 ปัญหาจากลูกค้า (Customer-side Issue)

เช่น

- ลูกค้าเข้าใจข้อมูลผิด
- ลูกค้ามีอาการร้อน
- ลูกค้ามีความคาดหวังเกินจริง

ต้องใช้ทักษะ: Emotional Intelligence (EQ)
และ De-escalation Techniques เพื่อสงบ
สถานการณ์



2) ทฤษฎีการแก้ปัญหาในงานบริการ ✨

2.1 Service Failure & Recovery Theory

เมื่อบริการผิดพลาด ต้องทำ 3 ขั้นตอน

1. **Apology:** ขอโทษด้วยความจริงใจ
2. **Explanation:** อธิบายอย่างโปร่งใส
3. **Compensation:** ช่วยเหลือ/ชดเชยอย่างเหมาะสม



2.2 Justice Theory

เมื่อต้องชดเชย ลูกค้ำคาดหวังความ “ยุติธรรม”
ในด้านต่าง ๆ

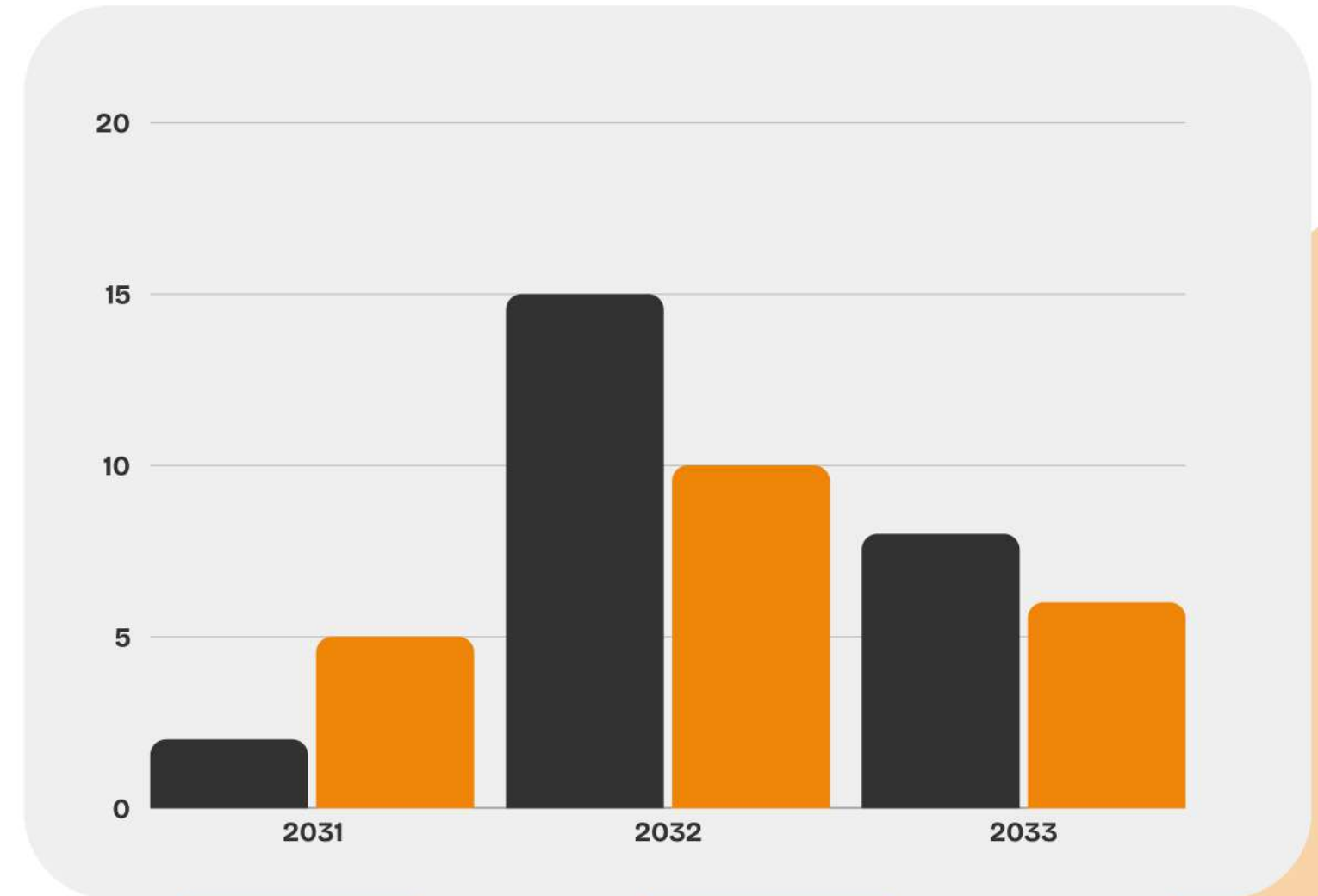
- **Distributive justice:** ชดเชยเพียงพอหรือไม่
- **Procedural justice:** ขั้นตอนแก้ปัญหายุติธรรมหรือไม่
- **Interactional justice:** พนักงานพูดดีหรือไม่



2.3 Root Cause Analysis (RCA)

ไม่แก้ที่ปลายเหตุ แต่แก้ที่
ต้นตอ เช่น

- ทำไมลูกค้ารอนาน?
- ทำไมข้อมูลผิด?
- ทำไมพนักงานสื่อสารไม่ตรงกัน?



3) เครื่องมือแก้ปัญหาลึก



- **5 Why Analysis**
- **Fishbone Diagram (Ishikawa)**
- **Pareto Chart (80/20)**
- **FMEA – Failure Mode & Effect Analysis**

1) 5 Why Analysis คืออะไร?

การถามคำว่า “ทำไม?” ซ้ำ ๆ ประมาณ 5 ครั้ง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

- ช่วยให้ไม่หยุดแค่ “ปลายเหตุ”
- เน้นขุดลงลึกให้เจอสาเหตุราก (Root Cause)

ตัวอย่าง:

ลูกค้ำรอนาน → ทำไม? → พนักงานเช็คอินช้า → ทำไม? → ระบบช้า → ทำไม? → เครื่องสเปกต่ำ → ทำไม? → องค์กรไม่เคยอัปเดต → → สาเหตุจริง = ไม่มีการปรับปรุงระบบ

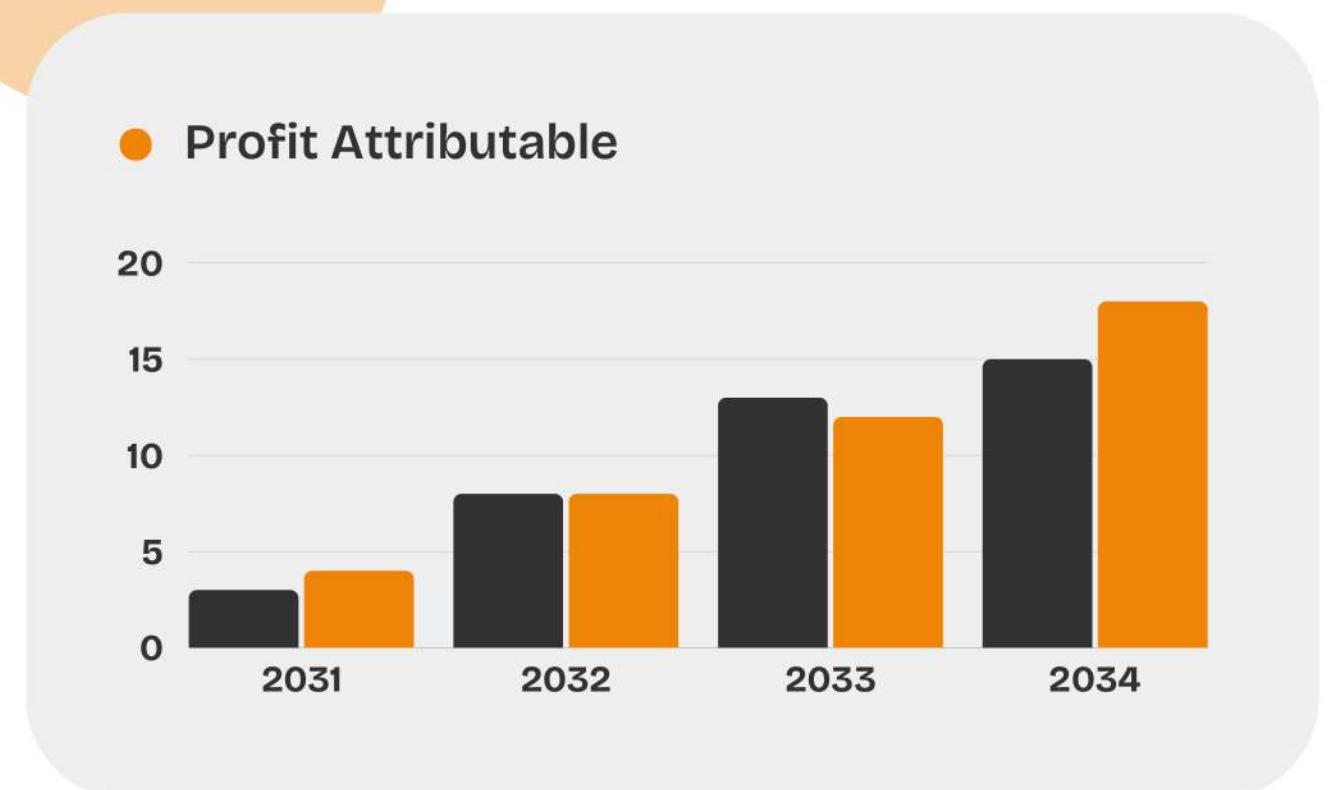
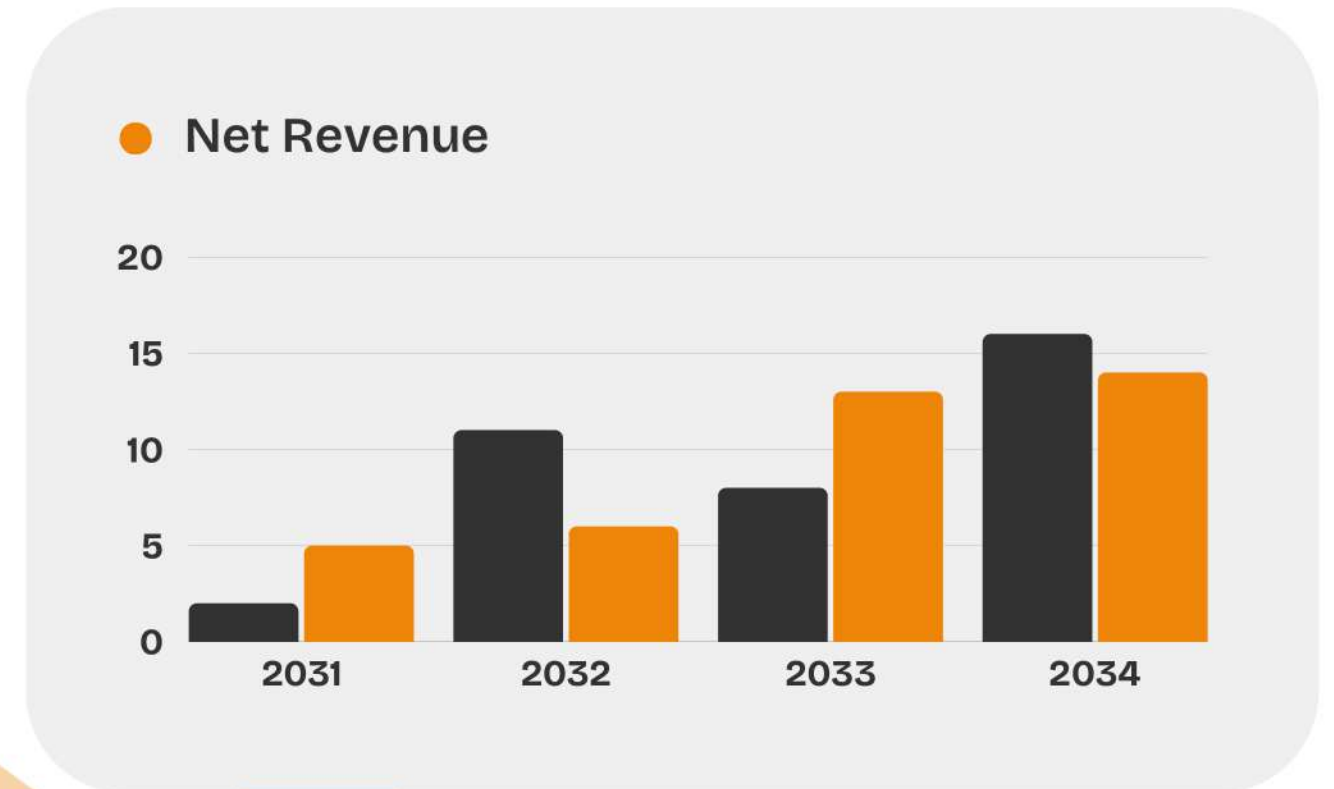


2) Fishbone Diagram (Ishikawa) คืออะไร?

แผนผังรูปก้างปลา ใช้แยกปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาออกเป็นหมวดหมู่ เช่น

- คน (Man)
- เครื่องมือ (Machine)
- วิธีการ (Method)
- วัสดุ/ข้อมูล (Material)
- สิ่งแวดล้อม (Environment)
- การจัดการ (Management)

เหมาะกับปัญหาซับซ้อน → ช่วยมองเห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในภาพรวม

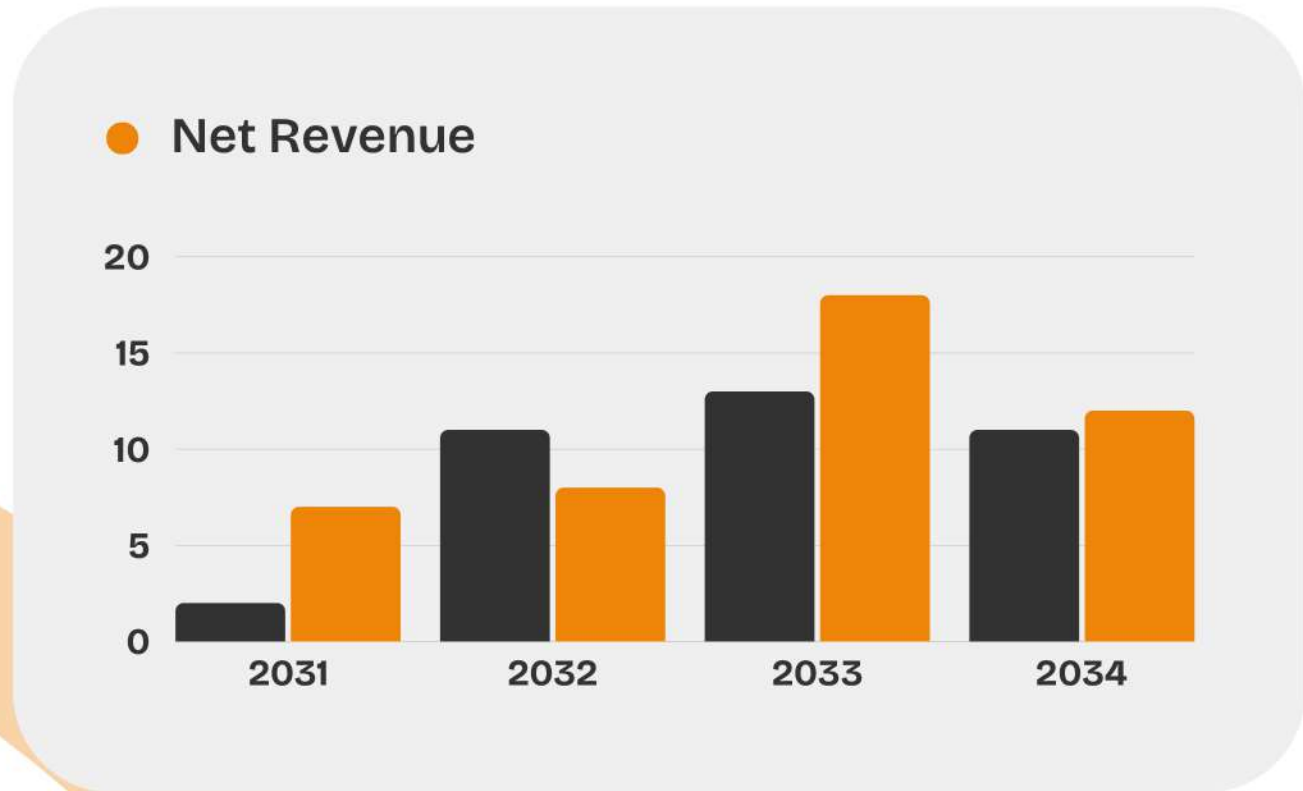


3) Pareto Chart (80/20) คืออะไร?

กฎ 80/20 = 80% ของปัญหามาจาก 20% ของสาเหตุสำคัญ เครื่องมือนี้ใช้

- จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- ดูว่าปัญหาไหน “หนักที่สุด” หรือเกิดบ่อยสุด
- ช่วยเลือกปัญหาที่ควรแก้ก่อนเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ตัวอย่าง: จาก 10 สาเหตุ → พบว่า 2 สาเหตุทำให้เกิดเรื่องร้องเรียน 80% → ให้แก้ 2 เรื่องนี้ก่อน



4) FMEA (Failure Mode & Effect Analysis) คืออะไร?

เครื่องมือประเมินความเสี่ยงของความผิดพลาด ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นจริง โดยวิเคราะห์ว่า

1. ความผิดพลาดจะเกิดได้อย่างไร? (Failure Mode)
2. ผลกระทบรุนแรงแค่ไหน? (Severity)
3. โอกาสเกิดบ่อยไหม? (Occurrence)
4. ตรวจพบได้ง่ายหรือยาก? (Detection)



จากนั้น ให้คะแนนความเสี่ยงรวม (RPN) → เพื่อตัดสินใจว่าควรแก้ไขอะไรก่อน เหมาะกับงานบริการที่ต้องป้องกันความผิดพลาด เช่น โรงแรม, สปา, โรงพยาบาล, ร้านอาหาร

4) กลยุทธ์การรับมือสถานการณ์ยาก (Advanced Techniques)

1. **Silence Recovery:** ใช้ความเงียบเชิงบวกเพื่อลดอารมณ์ลูกค้ำ
2. **Emotional Compensation:** ไม่ใช่เงิน แต่เป็นการให้ความสำคัญ
3. **Reframing:** ช่วยปรับมุมมองให้ลูกค้ำเห็นด้านบวก
4. **Empowerment Strategy:** ให้พนักงานตัดสินใจได้ในบางกรณีลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น



5) กรณีศึกษาเชิงลึก

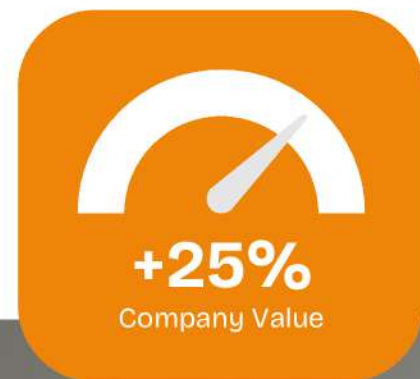
ลูกค้าโรงแรมโวยว่า “พนักงานไม่มีใครบอกว่าห้องไม่พร้อม”

→ วิเคราะห์

- จุดล้มเหลวเกิดจาก Backstage Communication
- Front desk ไม่ได้รับข้อมูลจาก Housekeeping
- ฝ่ายจองไม่ได้อัปเดตระบบ

→ วิธีแก้

- ปรับมาตรฐานการสื่อสารระหว่างแผนก
- ตรวจสอบระบบแจ้งเตือน
- อบรมพนักงานให้เช็คข้อมูลจากหลายแหล่งก่อนตอบลูกค้า



Thank You



+123-456-7890

