

## บทที่ 5

### แนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับองค์กรกรณีศึกษา

จากบทที่ 4 ผลที่ได้รับ คือ ปัญหาที่ได้รับการคัดเลือก และลำดับของการแก้ไขปัญหาก่อนหลัง ดังนั้นในบทที่ 5 นี้จะศึกษาปัญหาในแต่ละด้านและนำเสนอแนวทางการแก้ไข โดยจะเสนอแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.1 ปัญหาหลักจากการสอบถามลูกค้าและแนวทางการแก้ไข

5.2 ปัญหาอื่นๆ ที่ได้จากการสอบถามลูกค้า และแนวทางการแก้ไข

โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นจะได้จาก 3 วิธีด้วยกันคือ

1. ประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี
2. การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กรกรณีศึกษา
3. พิจารณาจาก Best Practices ขององค์กรที่อื่นๆ (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค)

#### 5.1 ปัญหาหลักจากการสอบถามลูกค้า และแนวทางการแก้ไข

##### 5.1.1 ปัญหาหลักจากการสอบถามลูกค้า

จากผลการสรุปแบบสอบถามในบทที่ 4 พบว่า จากมุมมองของลูกค้าปัญหาหลักๆ ที่ควรได้รับการแก้ไขมีดังนี้

1. แผนผังขั้นตอนตอนการให้บริการ (4.9)
2. บรรยากาศและความสะอาด เรียบร้อยภายในสหกรณ์ (4.5)

3. การจัดวางอุปกรณ์พร้อมเสมอ (4.3)
4. ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย (4.2)
5. ความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (2.1)

### 5.1.2 แนวทางการแก้ไข

จะแสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาตามแต่ละข้อดังนี้

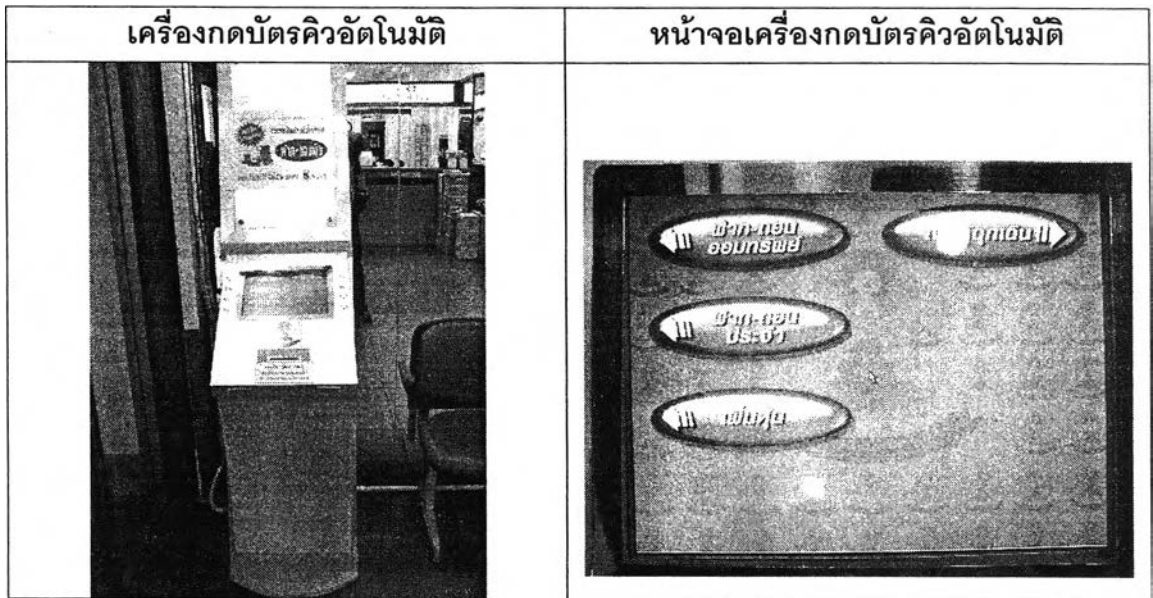
#### 5.1.2.1 แผนผังขั้นตอนการให้บริการ (4.9)

จากการสำรวจงานวิจัยพบว่า การมีแผนผังขั้นตอนการให้บริการจะช่วยให้การเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน มีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้สมาชิกรับทราบ และเข้าใจขั้นตอนการทำธุรกรรมแต่ละประเภท ซึ่งจะส่งผลให้การบริการเป็นไปอย่างสะดวกเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อีกทั้งยังสามารถใช้ในการประกันคุณภาพงานบริการได้อีกด้วย (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2539)

ในองค์กรที่เป็นเลิศทางด้านบริการ เช่น การบินไทย ธนาคารกสิกรไทย ต่างก็ใช้ป้ายและแผนผังการแสดงขั้นตอนการให้บริการ ผลก็คือ องค์กรเหล่านี้ สามารถปรับปรุงคุณภาพบริการได้ดีมากขึ้น บริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าจะมีโอกาสผิดพลาดต่ำและมีบริการที่รวดเร็วขึ้น

ส่วนในกรณีศึกษาสอ.จุฬาฯ พบว่า สมาชิกมักจะสอบถามขั้นตอนต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกและลดปริมาณการซักถาม จึงได้จัดทำแผนผังขั้นตอนการให้บริการขึ้น โดยขั้นแรก จะทำการคัดเลือกประเภทงานที่จะจัดทำโดยพิจารณาจากประเภทงานที่สมาชิกมาทำธุรกรรมกับสหกรณ์มาก จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำแผนผังขั้นตอนการบริการ แล้วจึงให้เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการประเมินผลตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้ได้แผนผังที่สมบูรณ์ที่จะนำไปติดประกาศในสำนักงานต่อไป โดยกระบวนการที่เลือกดำเนินการจัดทำได้แก่

- ผาก - ถอน ออมทรัพย์
- ผาก - ถอน ประจำ
- ขอ Statement
- เงินกู้ฉุกเฉิน

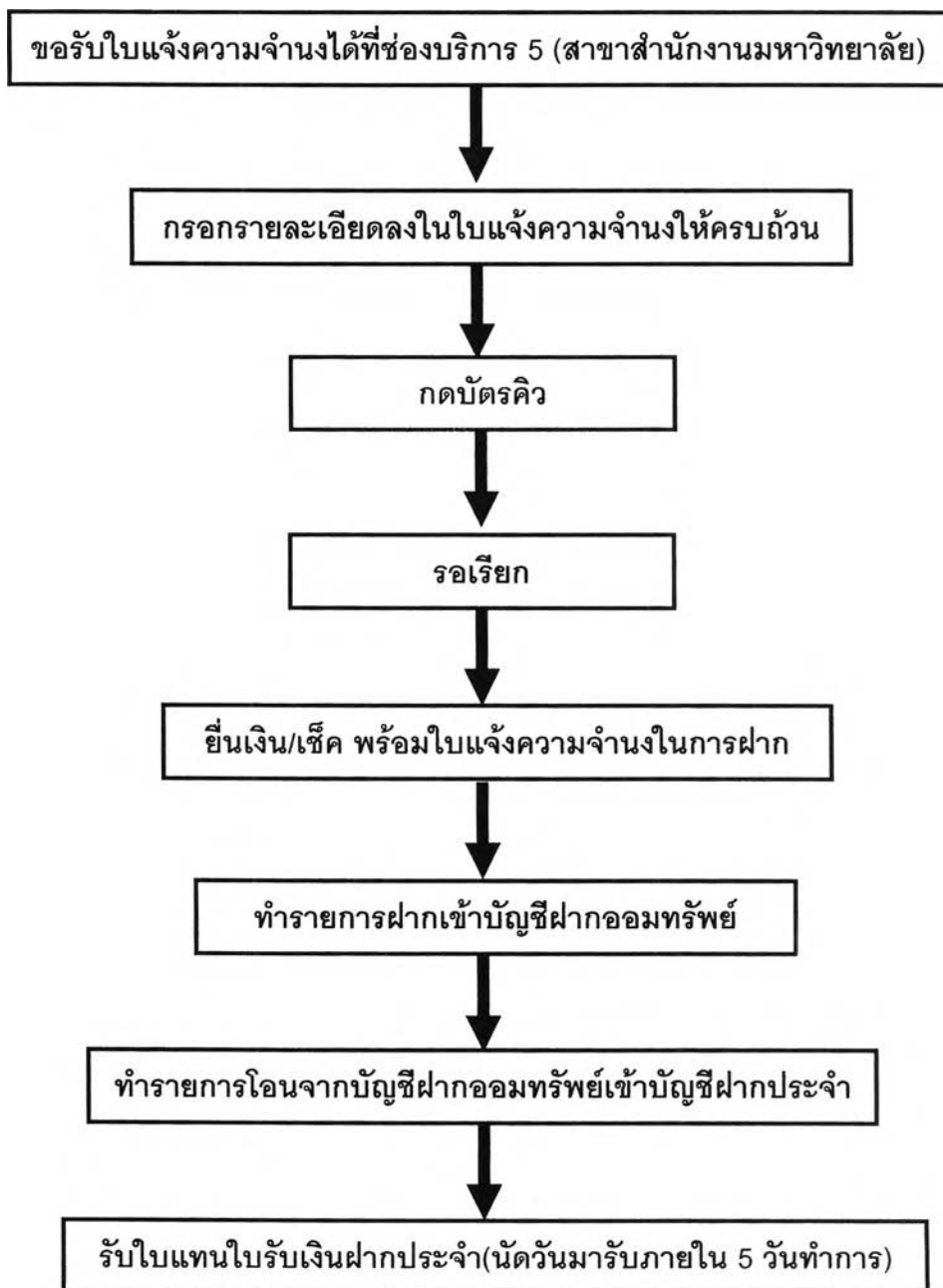


รูปที่ 5.1 แสดงตัวอย่างเครื่องกดบัตรคิวอัตโนมัติของ สอ.จุฬาฯ

แสดงตัวอย่าง แผนผังขั้นตอนการบริการ ได้ดังนี้

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

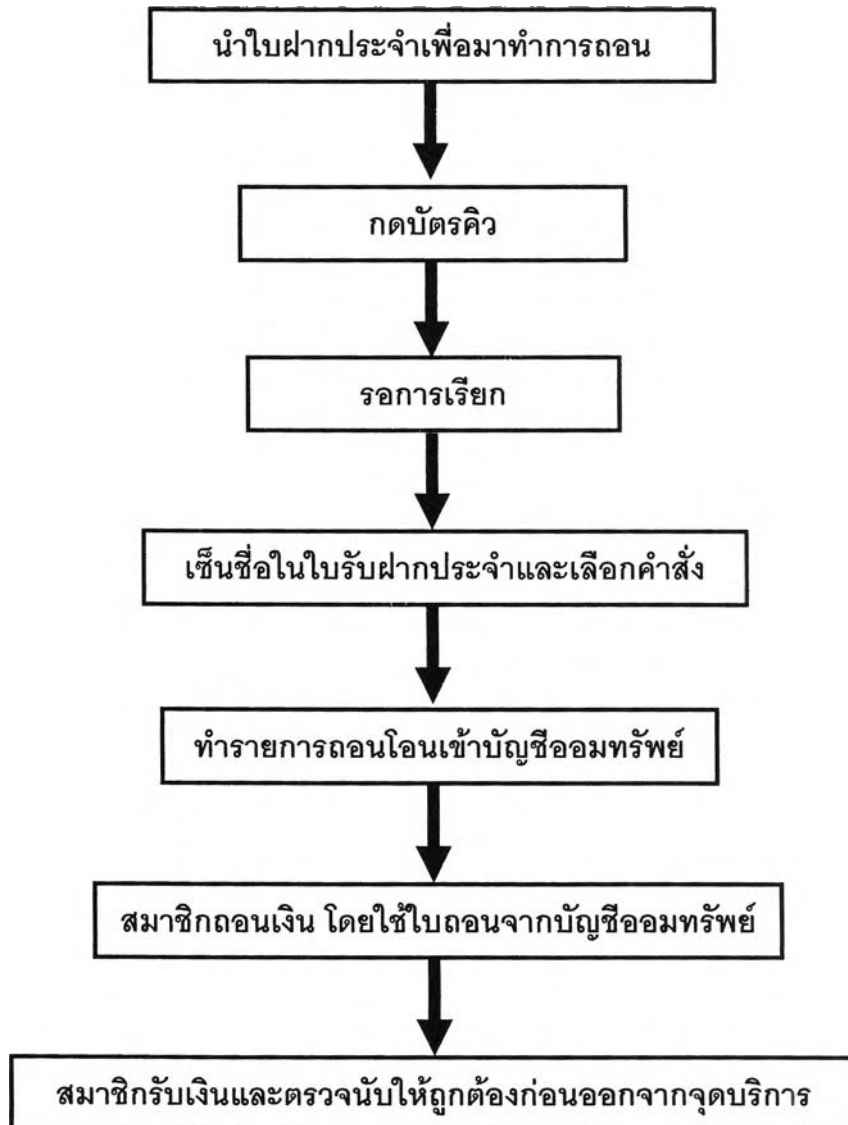
### ขั้นตอนการฝากประจำ



รูปที่ 5.2 แสดงผังขั้นตอนการฝากประจำ

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

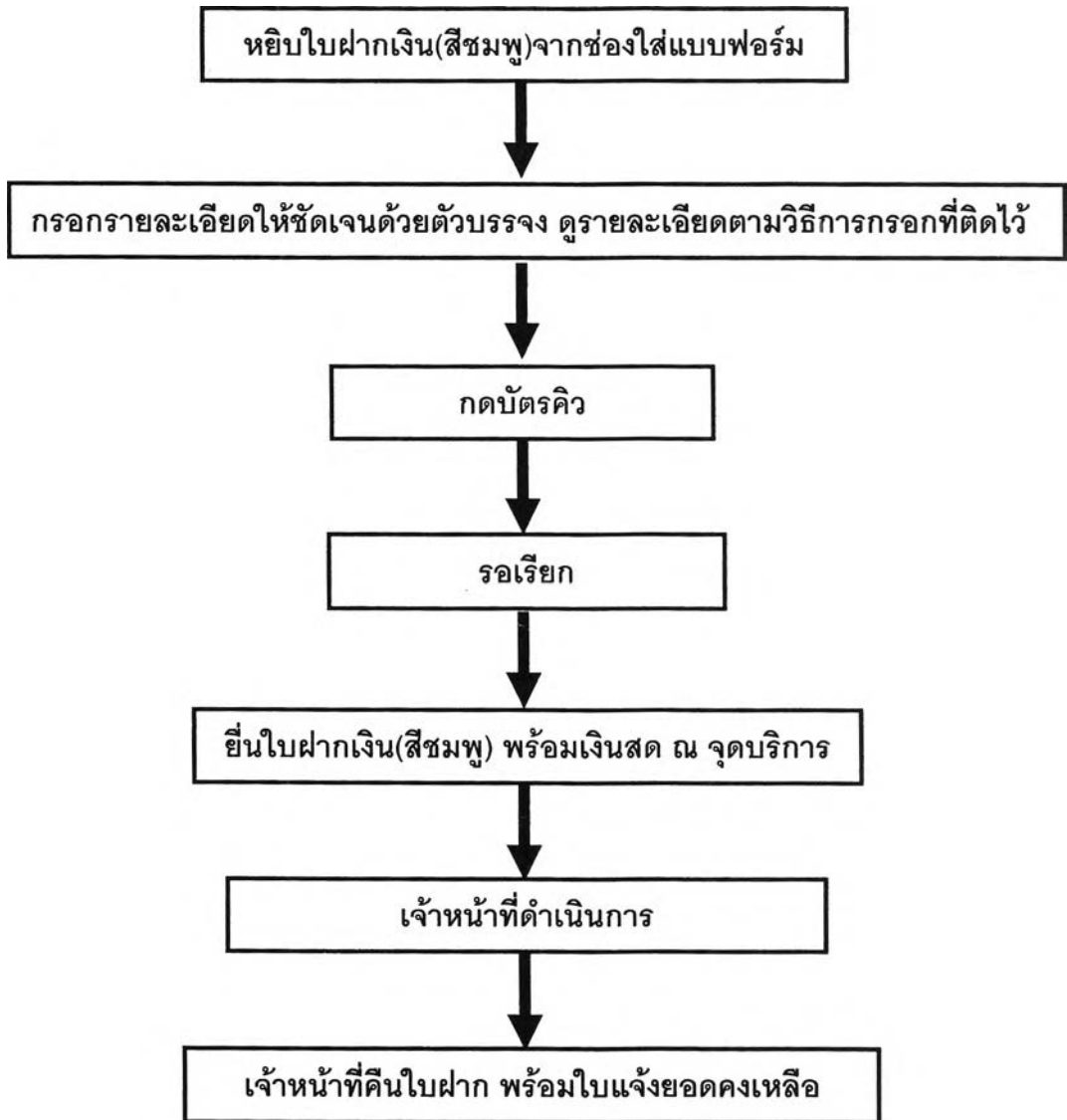
### ขั้นตอนการถอนจากฝากประจำ



รูปที่ 5.3 แสดงผังขั้นตอนถอนจากฝากประจำ

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

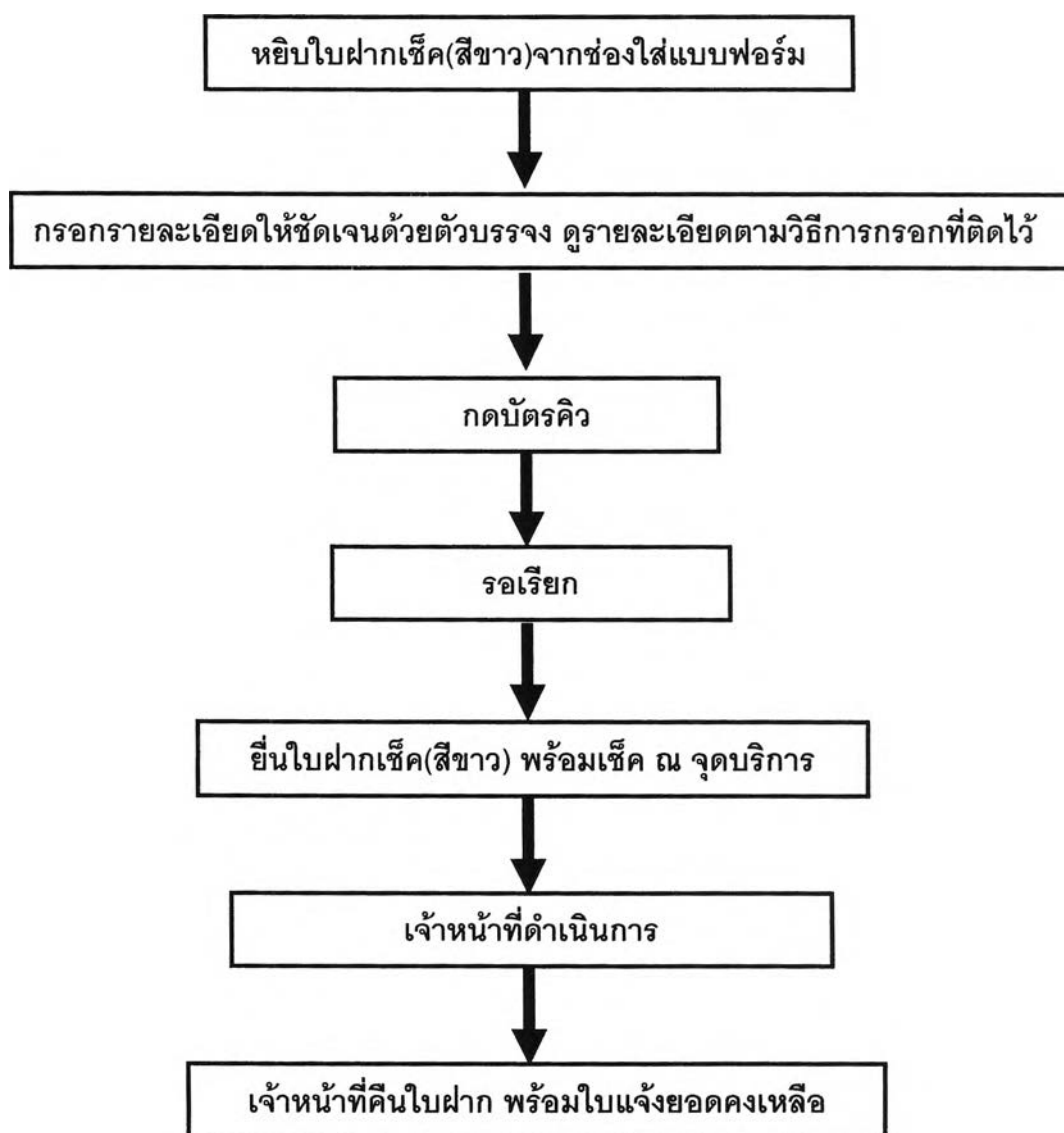
### ขั้นตอนการฝากออมทรัพย์ เงินสด



รูปที่ 5.4 แสดงผังขั้นตอนการฝากออมทรัพย์ เงินสด

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

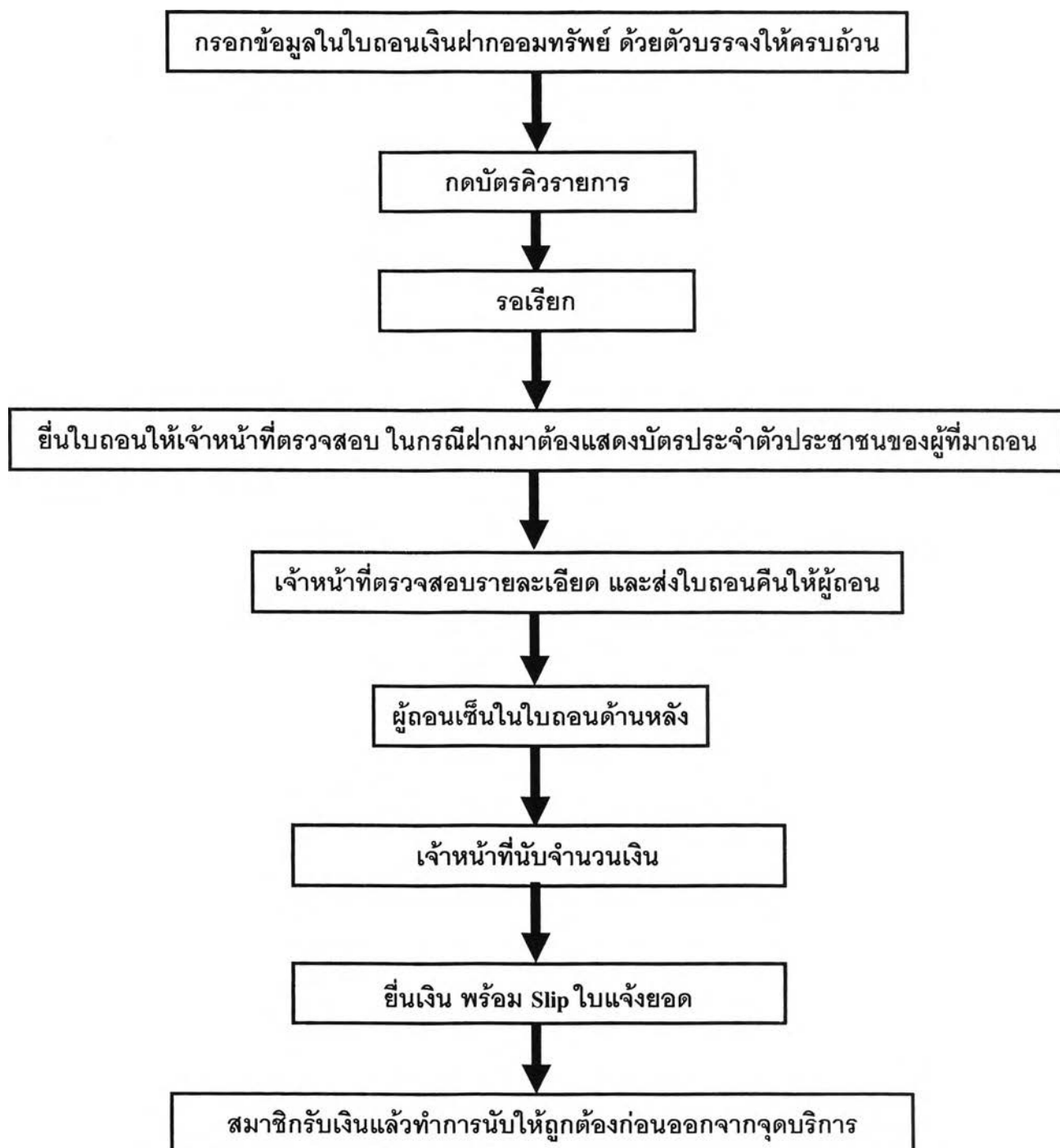
### ขั้นตอนการฝากออมทรัพย์ เชื่อก



รูปที่ 5.5 แสดงผังขั้นตอนการฝากออมทรัพย์ เชื่อก

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

### ขั้นตอนการถอนจากบัญชีออมทรัพย์

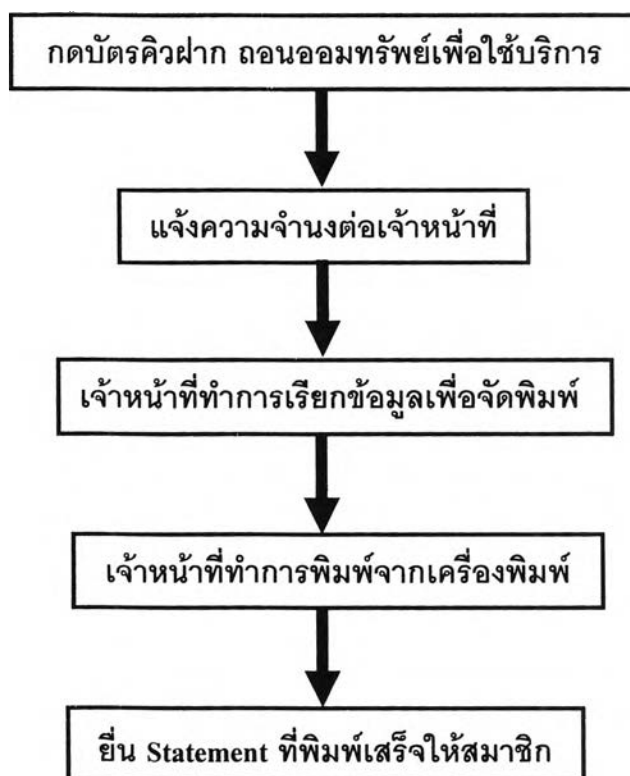


รูปที่ 5.6 แสดงผังขั้นตอนการถอนจากบัญชีออมทรัพย์



## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

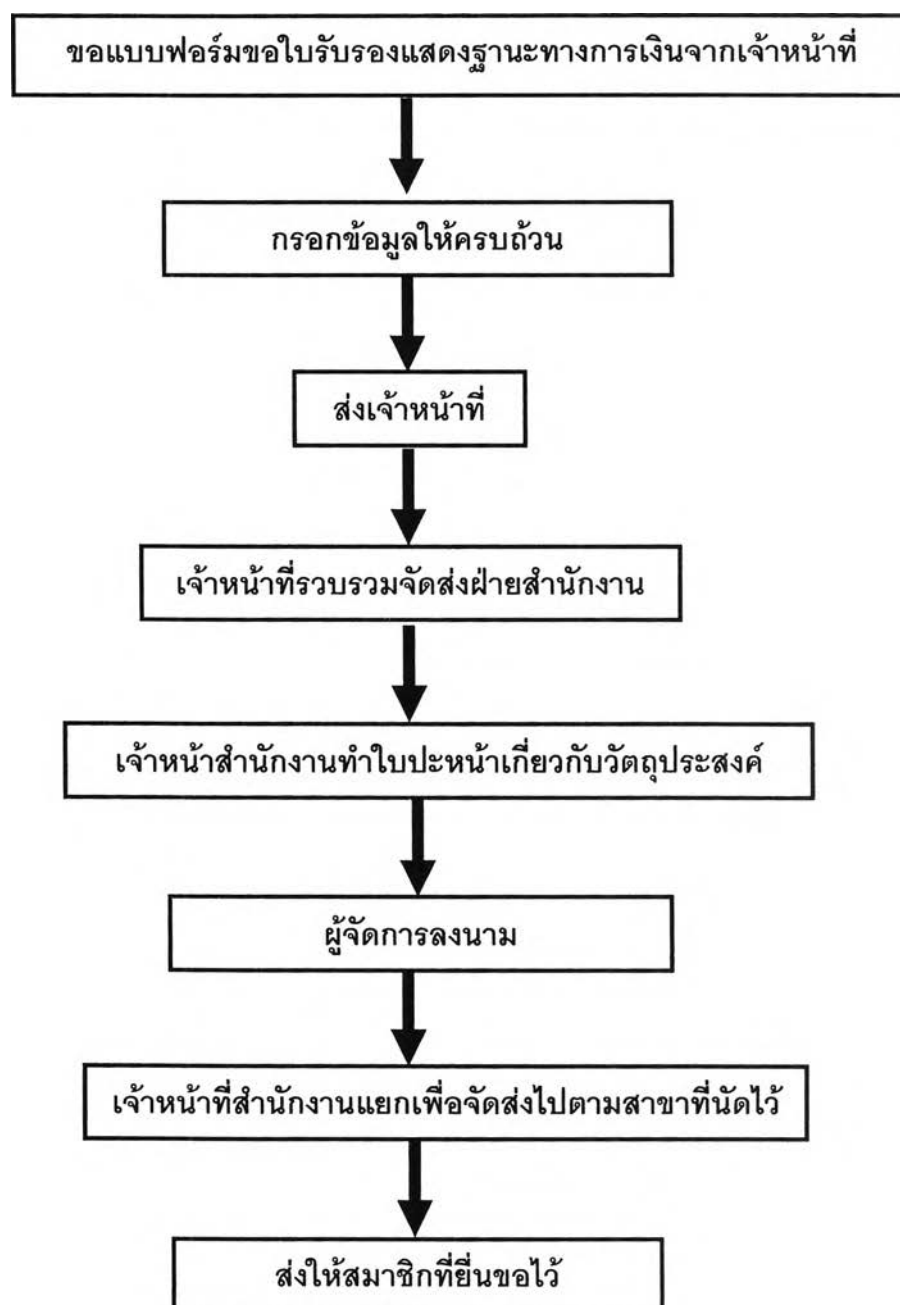
### ขั้นตอนการขอ Statement (เพื่อต้องการตรวจสอบยอดเท่านั้น)



รูปที่ 5.7 แสดงผังขั้นตอนการขอ Statement (เพื่อต้องการตรวจสอบยอดเท่านั้น)

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

### ขั้นตอนการขอ Statement (ใช้เพื่อทำหนังสือรับรองต่างๆ)

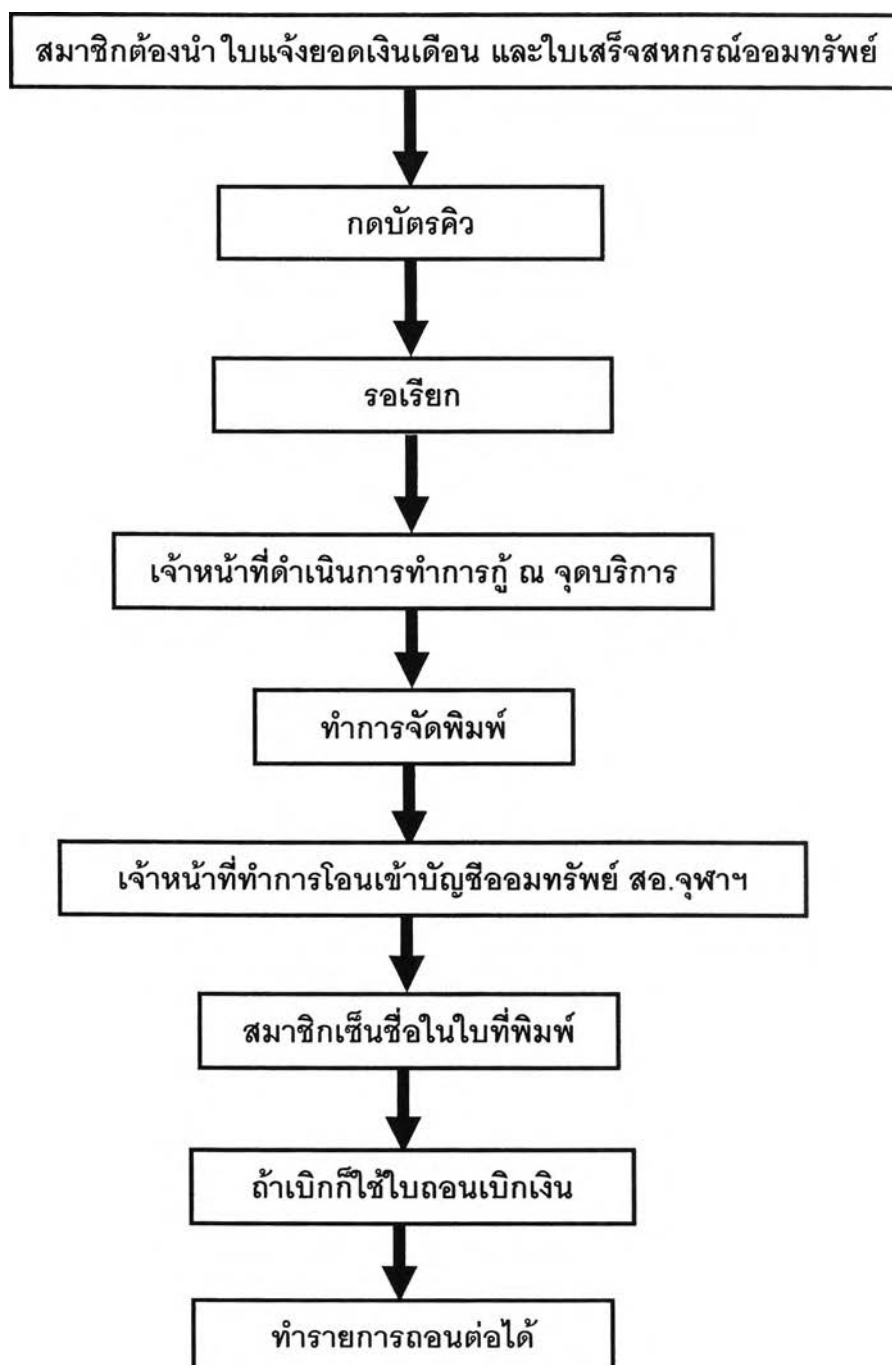


รูปที่ 5.8 แสดงผังขั้นตอนการขอ Statement (เพื่อทำหนังสือรับรองต่างๆ)

เอกสารนี้จัดทำและเผยแพร่โดย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สอ.จุฬาฯ

## สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

### ขั้นตอนการกู้เงินประเภทฉุกเฉิน



รูปที่ 5.9 แสดงผังขั้นตอนการกู้ยืมเงินประเภทฉุกเฉิน

เอกสารนี้จัดทำและเผยแพร่โดย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ สอ.จุฬาฯ

### 5.1.2.2 บรรยากาศและความสะอาด เรียบร้อยภายในสหกรณ์ (4.5)

จากการสำรวจงานวิจัยพบว่า ความสะอาดเรียบร้อย และบรรยากาศภายในสำนักงาน มีผลต่อคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะว่าเป็นสิ่งแรกที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้เมื่อเข้ามาใช้บริการ (A.Parasuraman, et al., 1985) ซึ่งองค์กรที่มีการพัฒนาคุณภาพบริการที่เป็นเลิศ เล็งเห็นตรงกันว่าบรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยมีผลต่อคุณภาพบริการ โดยสามารถรับรู้ได้จากตัวอย่างขององค์กรเหล่านี้ ได้แก่ สอ.กฟผ. สอ.ปตท. สอ.การบินไทย ธนาคารกสิกรไทย จากการเข้าไปสำรวจจะพบเห็นสถานที่เหล่านั้นมีการจัดวางที่เป็นระเบียบเรียบร้อย บรรยากาศภายในสหกรณ์เป็นที่น่าพอใจ และจากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรเหล่านี้ต่างก็จัดทำกิจกรรม 5 ส โดยมีการจัดแบ่งพื้นที่ดูแล และมีการประกวดพื้นที่ดีเด่นจากการประเมินผลของคณะกรรมการ 5 ส อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเสนอให้นำแนวทางกิจกรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศและความสะอาดของสอ.จฟฟ้า

โดยจะนำหลักการ 5 ส หลักจิตวิทยาในจัดสถานที่ และข้อเสนอแนะ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงสถานที่ภายในสอ.สาขาตัวอย่าง ได้แก่ (สาขาสำนักงานมหาวิทยาลัย, สำนักกีฬาและสาขาคณะแพทยศาสตร์)

#### 5.1.2.2.1 การประยุกต์หลักการ 5 ส. กับสอ.จฟฟ้า

โดยมีขั้นตอนในการจัดทำดังต่อไปนี้

1. ประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงานให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน
2. ให้การศึกษา อบรม ถึงวิธีการ และเนื้อหาของกิจกรรม 5 ส และพาเจ้าหน้าที่ไปดูงานทั้งใน และนอกสถานที่ ในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำ 5 ส ดังเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิต , การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานทุกคน ในการพัฒนากิจกรรม 5 ส.
3. จัดตั้งคณะกรรมการ 5ส ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า ดังต่อไปนี้ โดยรายชื่อคณะกรรมการ ทั้ง 9 ท่าน ได้แก่

ตารางที่ 5.1 แสดงรายชื่อคณะกรรมการ 5ส ของ สอ.จ.ฟ้าฯ

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. คุณศิริวรรณ ปัญญาธรรม	ผู้จัดการ
2. คุณดวงแก้ว สมหวัง	รองผู้จัดการ
3. คุณบำเพ็ญ อิศรางกูร ณ อยุธยา	หัวหน้าฝ่ายการเงิน
4. คุณสมศรี ไตรสุทธิ์	หัวหน้าฝ่ายบัญชี
5. คุณสุรชัย ชื่นแจ้ง	หัวหน้าฝ่ายเงินกู้
6. คุณจิตาภา เปล่งปลั่ง	หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน
7. คุณลดาวลัย บดีรัฐ	หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ
8. คุณสกุลณา รอดสมนาม	หัวหน้าฝ่ายทะเบียนสมาชิก และประมวลผล
9. คุณศุภีพร ทวีวงษ์	หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์

4. ติดตั้งโปสเตอร์รณรงค์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และบรรยากาศกระตุ้นเจ้าหน้าที่ในการทำ 5ส
5. จัดแบ่งพื้นที่รับผิดชอบโดยแบ่งตามฝ่ายงานที่รับผิดชอบ
6. ถ่ายภาพสถานที่ก่อนทำกิจกรรม
7. สำรวจพื้นที่รับผิดชอบ และตั้งหัวข้อในการปรับปรุง
8. จัดทำแบบฟอร์มมาตรฐาน เพื่อการตรวจประเมินผล และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไข พิจารณาตัวอย่าง (แสดงในภาคผนวก จ.2)
9. มีการตรวจพื้นที่และเสนอแนะการปรับปรุงโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น (แสดงในภาคผนวก จ.3)
10. รายงานผลการดำเนินการกิจกรรม
11. การประกวดพื้นที่และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
12. ถ่ายภาพหลังทำกิจกรรม เปรียบเทียบผลการปรับปรุง ดังนี้

### หลักในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง

ในการจัดทำ 5 ส นั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ควรจะต้องมีการจัดทำตารางในการทำ 5 ส เช่น ตารางประจำสัปดาห์ ตารางประจำเดือน ตารางประจำไตรมาส และตารางประจำปี และควรจะมีการตรวจประเมิน 5 ส ของหน่วยงานเป็นระยะๆ โดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งในการตรวจประเมินนั้น ไม่ควรจะมีการแจ้งให้หน่วยงานที่ถูกประเมินทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เห็นสภาพการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ควรจะมีการแจ้งให้หน่วยงานนั้นๆ ทราบผลประเมินของหน่วยงานตน ว่าการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงานตนนั้นเป็นอย่างไร มีความคืบหน้าแค่ไหน ดีขึ้นหรือไม่ หรือควรจะต้องมีปรับปรุงในส่วนไหนเพิ่มเติม และอาจจะมีการให้รางวัลกับหน่วยงานที่มีการผลการประเมินที่สูงสุด เพื่อเป็นกำลังใจให้หน่วยงานทำการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นยิ่งๆ ขึ้นไป

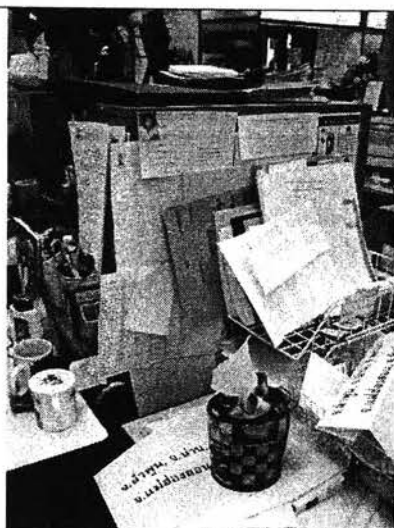
นอกจากนี้ ควรจะมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ของกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานไม่ล้า ซึ่งอาจจะออกข่าวสารเกี่ยวกับ 5 ส โดยการทำเป็นแผ่นพับหรือโบปลิว ที่ลงข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงานต่างๆ หรือ ทำการรณรงค์โดยการใช้ โปสเตอร์ หรือ อาจจะทำบอร์ดประกาศกิจกรรม 5 ส อีกทั้งควรจะมีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับ 5 ส ให้กับพนักงานใหม่ทราบ เพื่อเป็นพื้นฐานให้กับพนักงานใหม่




ภาพก่อนปรับปรุง



ภาพหลังปรับปรุง







ภาพก่อนปรับปรุง	ภาพหลังปรับปรุง
<p>ไม่มีการวางระบบคิวสำรองติดตั้งไว้</p>	
<p>ไม่มีป้ายชื่อเจ้าหน้าที่และข้อเสนอแนะในการนับเงิน</p>	

รูปที่ 5.10 แสดงภาพก่อน - หลังปรับปรุง 5ส ของสาขาสำนักงานมหาวิทยาลัย

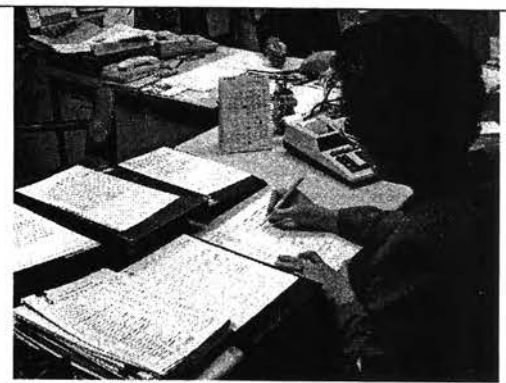
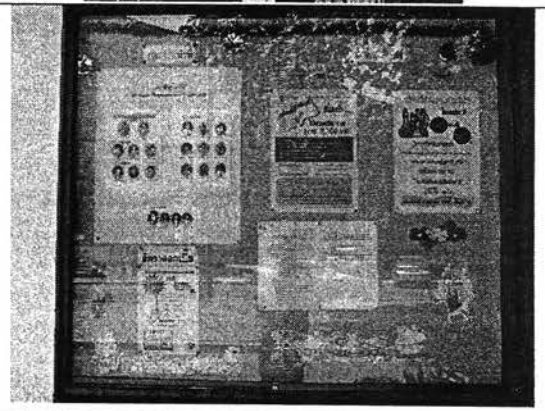
2. สาขาสำนักกีฬา มีการปรับปรุงของสาขาสำนักกีฬา ดังต่อไปนี้

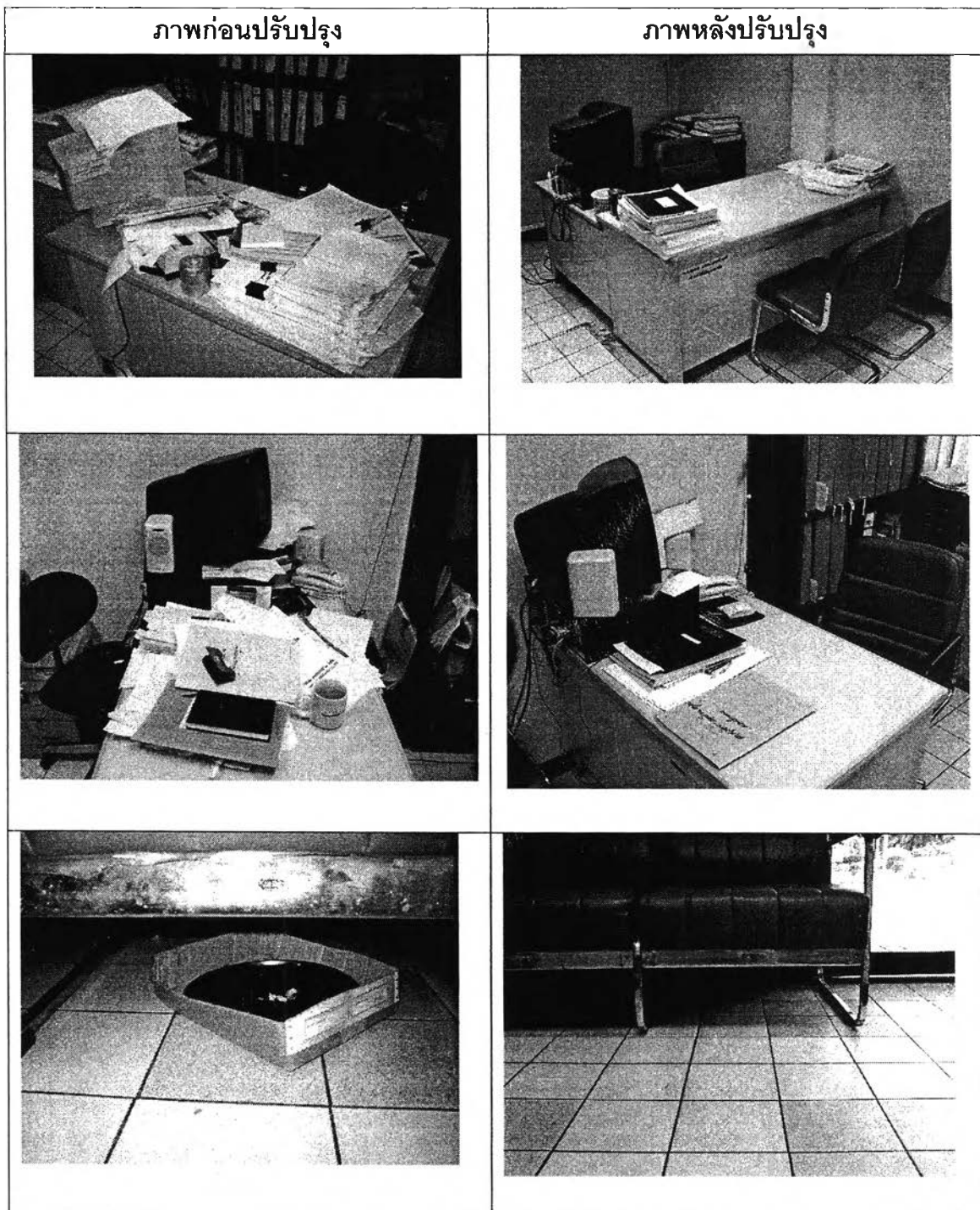
ภาพก่อนปรับปรุง	ภาพหลังปรับปรุง
	

ภาพก่อนปรับปรุง



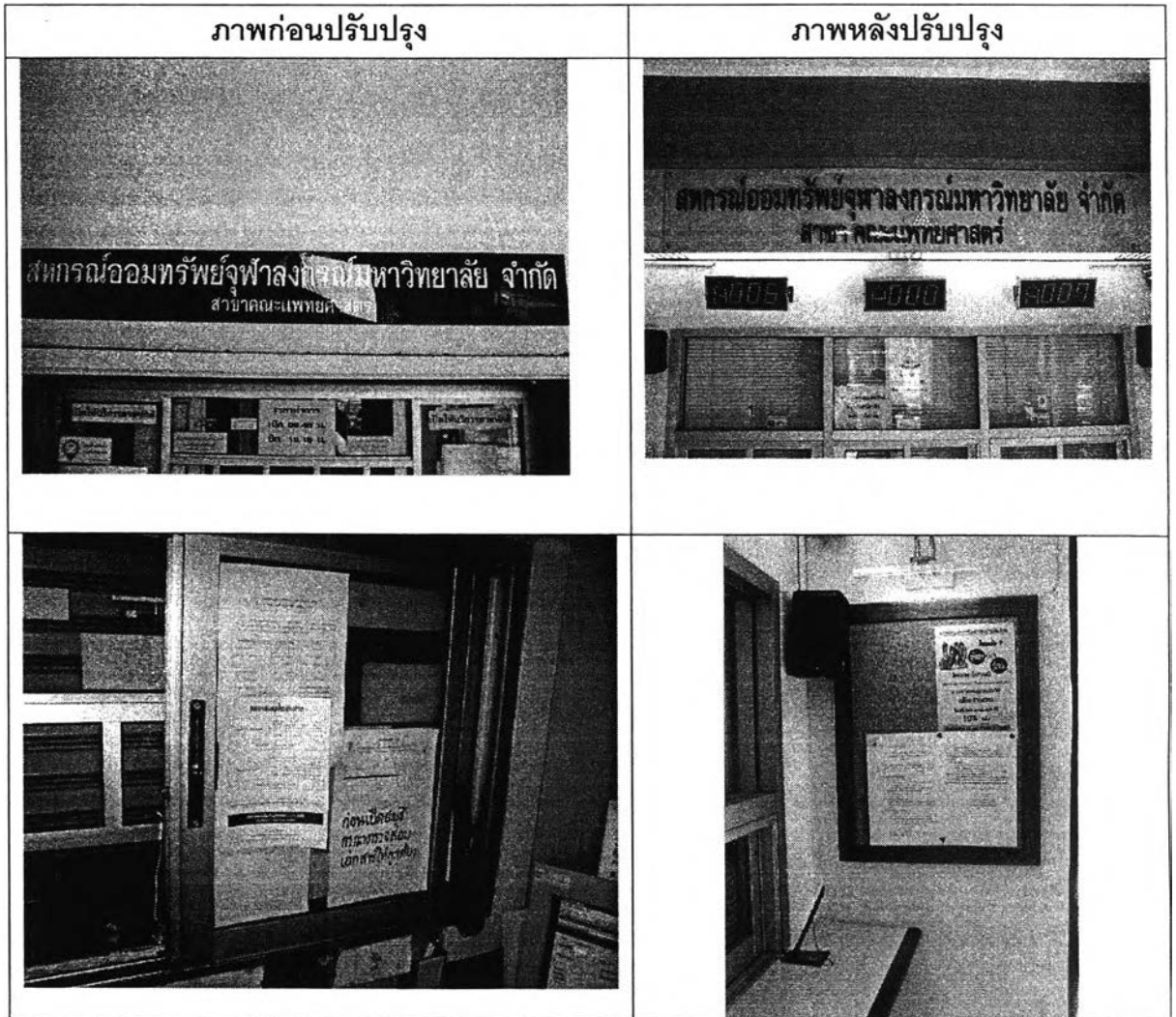
ภาพหลังปรับปรุง

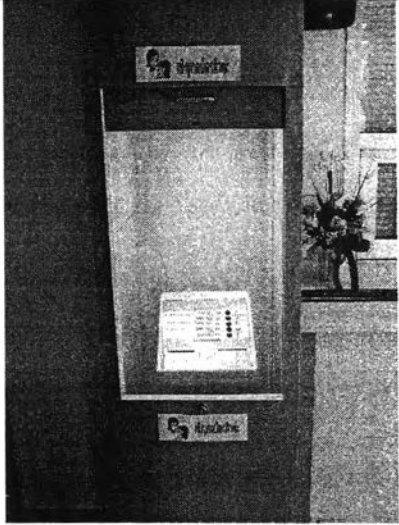






รูปที่ 5.11 แสดงภาพก่อน – หลังปรับปรุง 5ส ของสาขาสำนักกีฬา

3. สาขาแพทยศาสตร์ เนื่องจากได้รับการร้องเรียนเจ้าหน้าที่ พื้นที่คับแคบ เป็นอันตรายต่อสุขภาพผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการยังมีจำนวนสูง เมื่อมีพื้นที่ บริเวณใกล้เคียงที่เหมาะสมทางสหกรณ์จึงดำเนินย้ายและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวย ต่อการให้บริการสมาชิกอย่างสูงที่สุด



ภาพก่อนปรับปรุง	ภาพหลังปรับปรุง
ไม่มีระบบบัตรคิวการให้บริการอัตโนมัติ	
ไม่มีที่นั่งรอในการรอรับบริการ	
ไม่มีการติดป้ายแสดงชื่อเจ้าหน้าที่หน้าจุดบริการ	

รูปที่ 5.12 แสดงภาพก่อน – หลังปรับปรุง 5ส ของสาขาคณะแพทยศาสตร์

### 5.1.2.3 ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย (4.2)

ในองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านบริการ เช่น สอ.กฟผ. สอ.การบินไทย สอ.ปตท. (แสดงในภาคผนวก ค.) ต่างก็มีแนวทางการจัดการสื่อที่แตกต่างกัน โดยจะพยายามนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อที่มีอยู่ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจน ให้ลูกค้าเข้าถึงและเข้าใจได้โดยง่ายที่สุด วิธีที่องค์กรดังกล่าวได้จัดทำขึ้น ได้แก่ การใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติในการให้ข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอผ่าน website internet และ intranet การติดป้ายประกาศตามจุดสำคัญต่างๆขององค์กร e-mail ข่าวเวียนให้สมาชิกรับทราบ เป็นต้น

หลังจากที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารและการเผยแพร่ของ สอ.จุฬาฯ โดยใช้หลักการ Why-why analysis พบว่าสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสื่อที่นำเสนอขาดความน่าสนใจ ข้อความที่ประกาศในสื่อมีความกำกวม ไม่ชัดเจน ผู้ประสานงานขาดความรับผิดชอบในการกระจายวารสารและสื่อต่างๆ ดังนั้นจึงได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาแต่ละปัญหา โดยการทำ Why-why analysis โดยสัมภาษณ์ผู้ให้บริการ(เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์) ถึงขั้นตอนต่างๆของงานที่ประชาสัมพันธ์ทำอยู่จริง ณ ปัจจุบัน เพื่อสามารถปรับปรุงขั้นตอนและจัดการข่าวสารให้มีความสะดวกรวดเร็ว ตรงตามความต้องการ และเข้าถึงได้โดยง่ายขึ้นได้อย่างไร

จากการวิเคราะห์ Why – Why Analysis ของปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่าขาดความชัดเจน สื่อเข้าถึงยาก และไม่ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะได้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและแนวทางการแก้ไขของปัญหาเหล่านั้น

#### ขั้นตอนการหาความต้องการด้านข้อมูลที่แท้จริง

1. กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุง โดยการสอบถามมติจากผู้บริหารสหกรณ์
2. สัมภาษณ์ปัจจุบันของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ ภาระหน้าที่ รายละเอียดของงานที่ทำ ประเภทข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอ สื่อที่ใช้นำเสนอ สมาชิก ระยะเวลาที่ออกสื่อต่างๆ
3. ประยุกต์ใช้เทคนิค Why – Why Analysis เพื่อหาสาเหตุหลักและแนวทางการแก้ไข
4. กำหนดลำดับของแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อนำมาปฏิบัติ
5. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

6. แก้ปัญหาที่พบในแต่ละชั้น
7. ได้ข้อมูลข่าวสารที่เข้าตรงตามความต้องการของสมาชิกและเข้าถึงได้  
โดยง่าย ( โดยการสำรวจความพึงพอใจ เปรียบเทียบก่อนและหลัง )

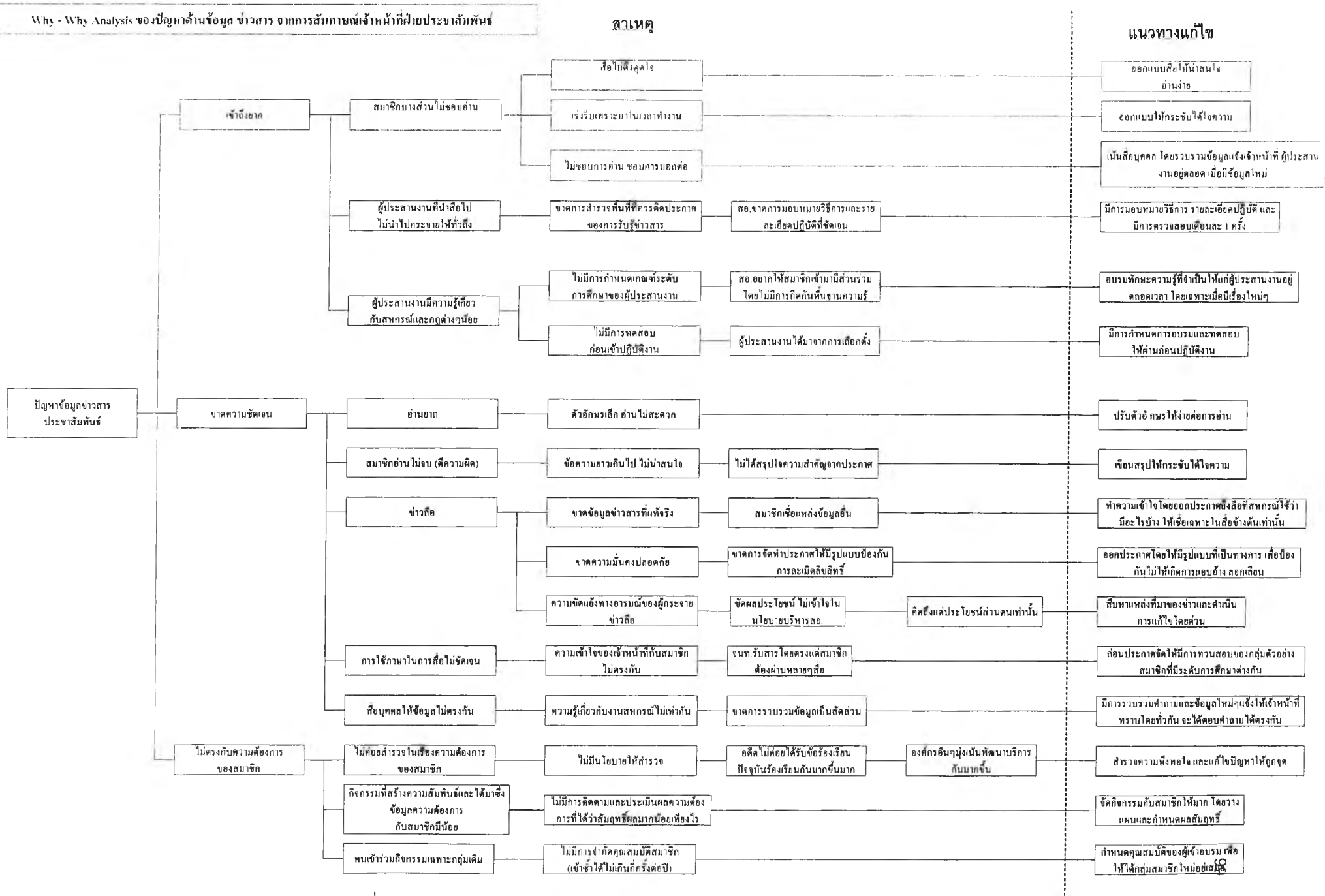
#### หมายเหตุ

ค่าของผลและความเป็นไปได้ในตารางที่ 4.2 มีความหมายดังนี้

มาก	ปานกลาง	น้อย
5	3	1

โดยค่าของคะแนนได้จากการพิจารณาร่วมกันของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายที่  
รับผิดชอบ

- ผลการแก้ไข คือ ถ้าแก้ไขในหัวข้อนี้แล้วจะส่งผลให้ปัญหาลดลงมาก  
น้อยเพียงไร
- ความเป็นไปได้ในการแก้ไข คือ ความยากง่ายในการแก้ไขหัวข้อนี้ เป็น  
เพียงไร
- ลำดับมาตรการแก้ไข ได้จากการรวมคะแนนของผลการแก้ไขและความเป็น  
ไปได้ในการแก้ไขเข้าด้วยกัน จากนั้นนำมาเรียงลำดับ หัวข้อใดได้  
คะแนนมากที่สุด ควรดำเนินการแก้ไขหัวข้อนั้นก่อน



รูปที่ 5.13 แสดงแผนผัง Why-Why Analysis ของปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร



ตารางที่ 5.2 แสดงการประเมินแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารที่เสนอให้สมาชิก

แนวทางการปัญหาด้านข้อมูล ข่าวสารที่เสนอให้สมาชิก	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา แก้ไข(วัน)	ผลการ แก้ไข	ความ เป็นไปได้	ลำดับมาตรการ แก้ไข
1. ออกแบบสื่อให้น่าสนใจ ปรับตัวอักษรให้อ่านง่าย กระชับได้ใจความ	จนท.ปชส.	15	4	5	2
2. ก่อนประกาศใช้ให้มีการทวนสอบของกลุ่มตัวอย่างสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน	คกก.ปชส.	45	3	2	9
3. มีการรวบรวมคำถาม และข้อมูลใหม่ๆแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่ทราบโดยทั่วกัน จะได้ตอบคำถามได้ตรงกัน	จนท.ปชส.	20	3	4	5
4. อบรมทักษะความรู้แก่ผู้ประสานงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อมีเรื่องใหม่ และชี้แจงกฎระเบียบให้ชัดเจน ตั้งแต่เข้าทำงาน	คกก.ปชส.	45	4	2	6
5. มอบหมายวิธีการ รายละเอียดปฏิบัติ และมีการสุ่มตรวจสอบผู้ที่นำสื่อไปเผยแพร่ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	คกก.ปชส.	60	3	1	10
6. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม เพื่อให้ได้กลุ่มสมาชิกใหม่อยู่เสมอ	คกก.ปชส.	15	3	5	4
7. จัดกิจกรรมกับสมาชิกให้มาก โดยวางแผนและกำหนดผลสัมฤทธิ์ทุกกิจกรรม	คกก.จัดสัมมนา	15	3	5	3
8. สืบหาความพึงพอใจด้านข่าวสารและแก้ปัญหาให้ถูกต้อง	จนท.สอ.	15	5	5	1
9. ออกประกาศให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในการทำงานของสหกรณ์	คกก.ปชส.	30	1	3	11
10. ทำความเข้าใจโดยออกประกาศถึงสื่อที่สหกรณ์ใช้ว่ามีอะไรบ้าง ให้เชื่อเฉพาะในสื่อข้างต้นเท่านั้น	คกก.ปชส.	15	1	5	100 7
11. สืบหาแหล่งที่มาของข่าวและดำเนินการแก้ไขโดยเร่งด่วน	จนท.ปชส.	30	1	3	12

จาก why-why analysis จึงดำเนินการแก้ไขตามแผนงานดังนี้

### 1) สํารวจความพึงพอใจด้านข่าวสารและแก้ปัญหา

ซึ่งคะแนนความสำคัญ 4.02 (มากกว่า 80%) แต่คะแนนความพึงพอใจต่ำแค่ 3.44 (น้อยกว่า 75%) จึงควรดำเนินการแก้ไข

### 2) ออกแบบสื่อให้น่าสนใจ

โดยจะปรับให้มีการจัดรูปแบบการนำเสนอ การใช้สีสັນและภาพต่างๆที่ดึงดูดให้สมาชิกสนใจ และเข้าใจอย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่มีการจัดกลุ่มข่าวสารให้เป็นระเบียบหมวดหมู่ , การ Hi-light ให้โดดเด่นโดยภาพและสีสັນ , การวาง Layout Website (Sitemap) เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าชม (อยู่ในระหว่างจัดทำ)

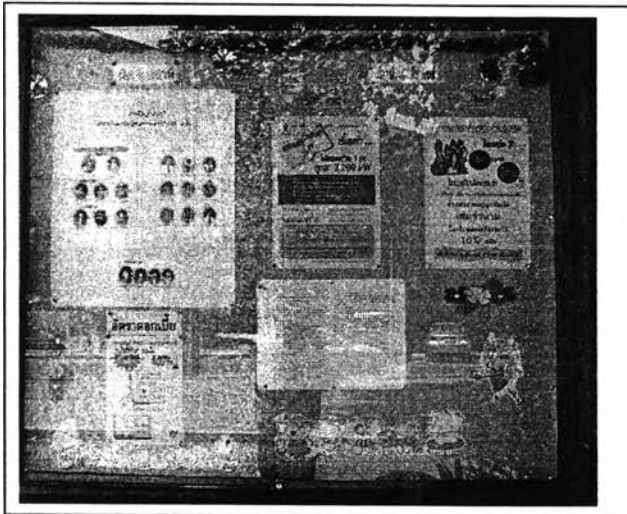
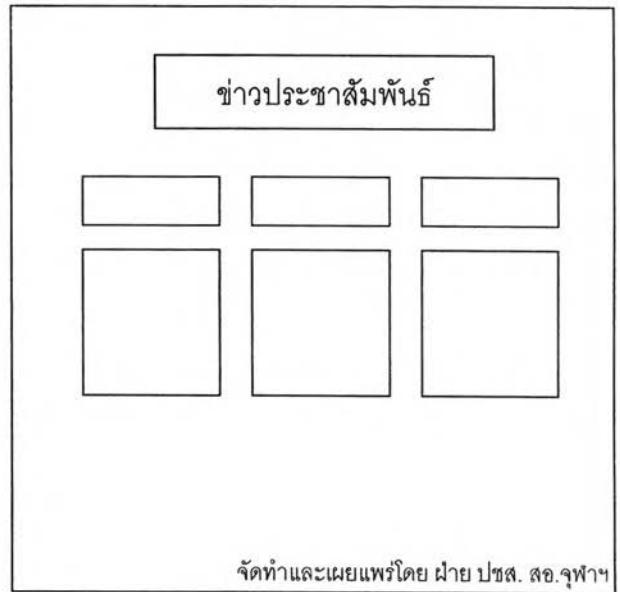
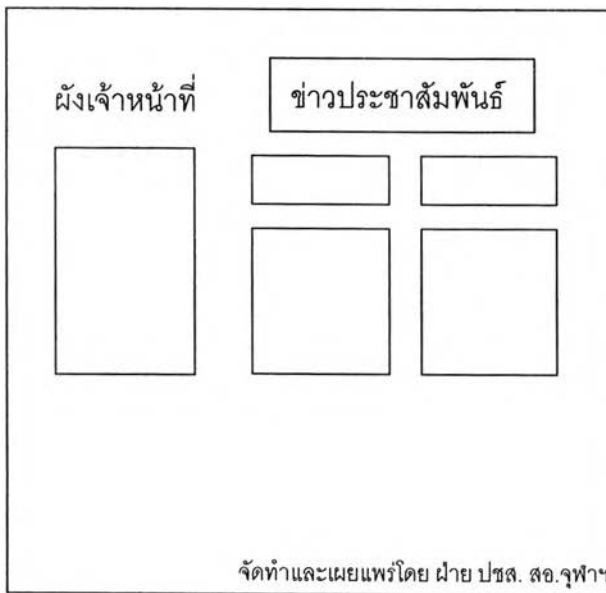


รูปที่ 5.14 แสดงตัวอย่างการจัดบอร์ดที่แบ่งเป็นหมวดหมู่

1. บอร์ดประกาศของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีส่วนประกอบ ดังนี้
  - 1.1 ผังเจ้าหน้าที่แต่ละสาขา
  - 1.2 กลุ่มหัวข้อข่าว / ประกาศ โดยกลุ่มหัวข้อข่าว / ประกาศ จัดแบ่งได้ ดังนี้
    - อัตราดอกเบี้ย

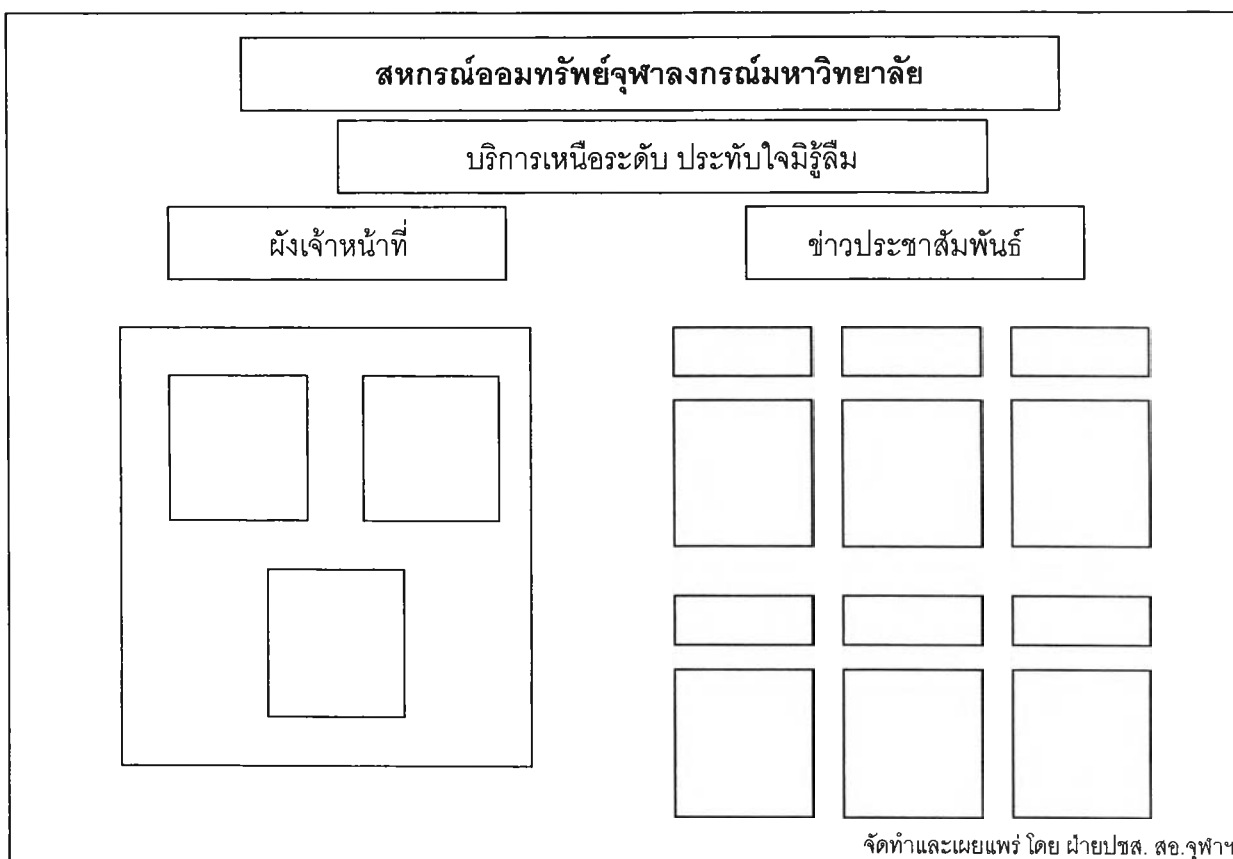
- ชาวτώνใหม่
- ชาวการอบรม/สัมมนา
- ชาวสวัสดิการสมาชิก/ระเบียบ
- ชาวสมัครงาน
- อื่นๆ

สำนักกีฬา มี 2 บอร์ดประกาศ



รูปที่ 5.15 แสดงภาพตัวอย่างการปรับปรุงการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์สาขาสำนักกีฬา

สำนักงานมหาวิทยาลัยมี 1 บอร์ดประกาศ



รูปที่ 5.16 แสดงภาพตัวอย่างการปรับปรุงการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์สาขาสำนักกีฬา

ข้อจำกัด คือ บอร์ดประกาศ ของสอ.จุฬาฯ เป็น บอร์ดประกาศ ภายนอกอาคาร จึงต้องมีการติดกระจกใสปิดบอร์ดไว้ เพื่อป้องกันน้ำฝนสาด แสงแดด และการฉีกประกาศ ดังนั้น การใช้แบบห่วงอาจไม่เหมาะสม เพราะสมาชิกก็ไม่สามารถเปิดอ่านได้

## 2. การปรับปรุง Website ของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

### 2.1 ชื่อ Website

[WWW.SAV.CO-OP.CHULA.AC.TH](http://WWW.SAV.CO-OP.CHULA.AC.TH)

### 2.2 วัตถุประสงค์ในการจัดทำ มีดังนี้

- เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารให้สมาชิกทราบโดยทั่วถึง
- สื่อ Website เป็นสื่อที่สมาชิกสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและรวดเร็ว
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำของประเทศ
- เพื่อใช้ในการติดต่อและรับข้อคิดเห็น เสนอแนะที่รวดเร็วที่สุด

### 2.3 กลุ่มเป้าหมาย มีดังนี้

- สมาชิก สอ.จุฬาฯ ทั้งปัจจุบัน และผู้ที่เกษียณอายุ
- สอ.ต่างๆภายในประเทศ
- บุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในการปฏิบัติงานของสอ.จุฬาฯ

### 2.4 จุดเด่น-จุดด้อยของ Website ในลักษณะเดียวกัน

จากการคัดเลือกของฝ่ายประชาสัมพันธ์ได้ทำการเลือก Website ของ สอ.กรมป่าไม้([www.025798899.com](http://www.025798899.com)), สอ.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ([www.coop.ku.ac.th](http://www.coop.ku.ac.th)) , สอ.พนักงานบริษัทการบินไทย ([www.tgsaving.com](http://www.tgsaving.com)) , เพราะว่ามีรูปแบบการนำเสนอที่น่าดึงดูดใจ, เป็นระเบียบ, สบายตา โดยสามารถวิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย เมื่อเทียบกับ Website ของสอ.จุฬาฯ ที่จะจัดทำขึ้นใหม่ ดังนี้

#### จุดเด่นของ Website ที่เปรียบเทียบ

- มีการจัดหมวดหมู่/ประเภท
- การจัดวาง Layout สวยงามเป็นระเบียบ

- มีการ update ข้อมูลอยู่เสมอ
- มีการนำเสนอที่น่าสนใจ ตัวอย่างเช่น ตัววิ่ง, สีเส้นที่ตัดกัน, ตัวการ์ตูน, โปรแกรมสร้าง web ที่ทันสมัยด้วย Flash จุดด้อยของ website ที่เปรียบเทียบ
- ไม่มีช่องสำหรับค้นหาข้อมูลข่าวสาร (Search) ในกรณีหาข้อมูลไม่พบ
- ทาง website ขาด link กับ สอ.ต่างๆหรือหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง

## 2.5 จุดเด่น-จุดด้อยของ website ของเราในปัจจุบัน มีดังนี้

### จุดเด่น

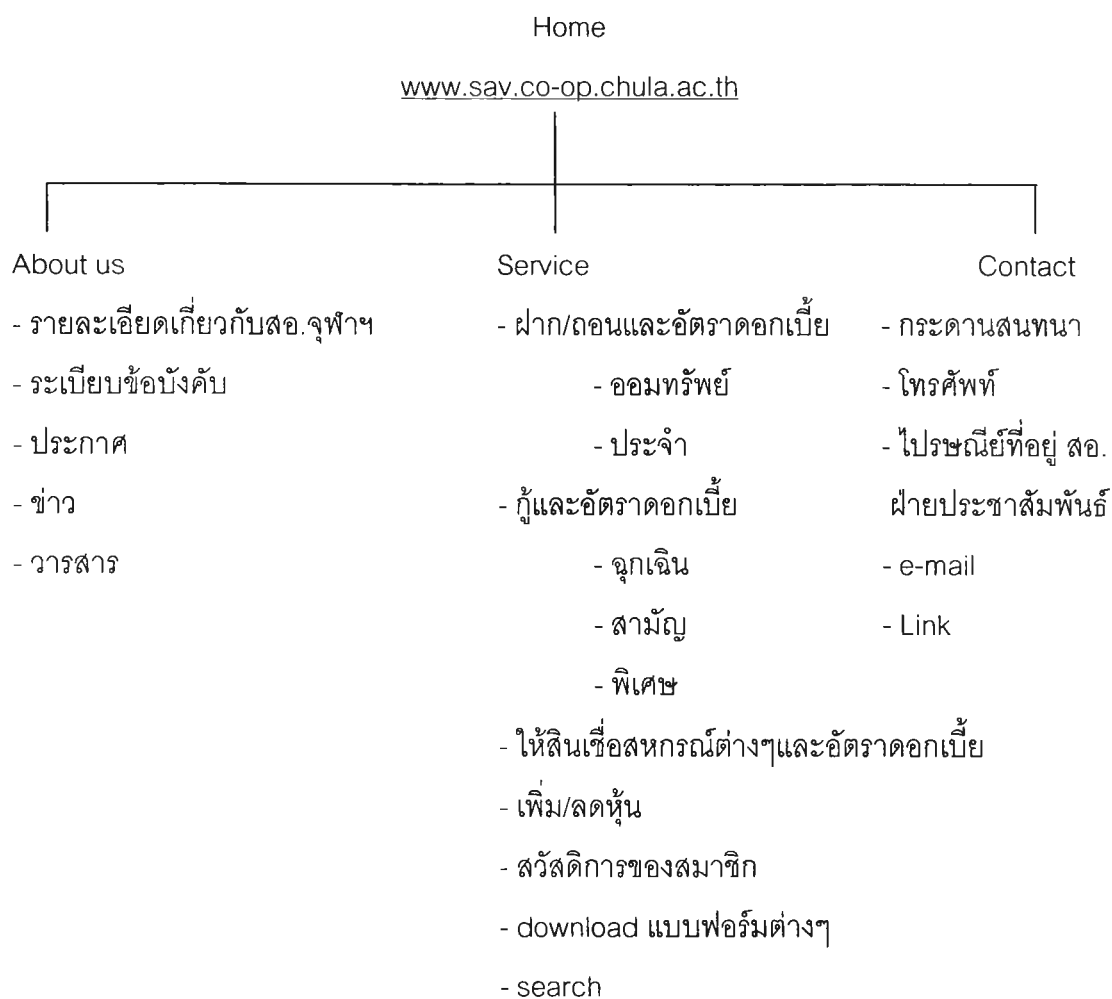
- ข้อมูลเยอะตรงกัน
- สอ.ดีเด่นของประเทศ 2 ปี
- มีกระดานสนทนาแสดงความคิดเห็นของสมาชิกได้ตลอดเวลา
- มีรายละเอียดเกี่ยวกับวันหยุดของสอ.ประกาศไว้ด้วย

### จุดด้อย

- รูปแบบไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
- ข้อมูลบางส่วนไม่ update
- การนำเสนอไม่น่าสนใจ ตกแต่งไม่สวยงาม และข้อมูลดูรกไม่เป็นระเบียบ ไม่สบายตา
- ขาดการจัดหมวดหมู่ทำให้ดูยาก ค้นหาข้อมูลยาก

โดยในการปรับปรุงได้ทำการปรับปรุง Website ทางด้านต่างๆ ดังนี้

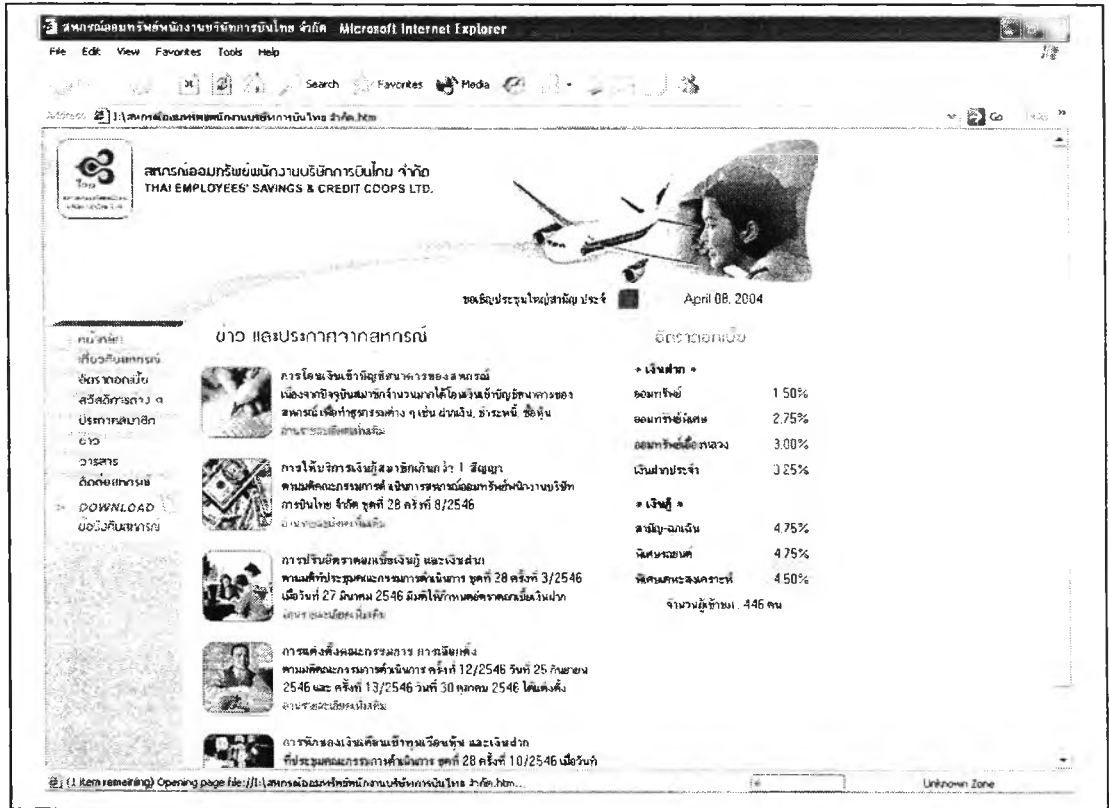
### 1. จัดทำ Sitemap



รูปที่ 5.17 แสดง Sitemap ของการปรับปรุง Website สอ.จุฬาฯ

## 2. จัดทำ Webpage ใหม่

### ตัวอย่าง



รูปที่ 5.18 แสดงตัวอย่างต้นแบบเว็บไซต์ที่จะปรับปรุงใหม่



รูปที่ 5.19 แสดงตัวอย่างการจัดทำประกาศที่น่าสนใจ



3) จัดกิจกรรมกับสมาชิกและเจ้าหน้าที่ โดยกำหนดแผนสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติผู้อบรม

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายสำนักงานของสอ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ามีการจัดกิจกรรมร่วมกันกับสมาชิก เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารและผู้ประสานงาน แต่ในแผนงานที่จัดไปยังขาดในส่วนของ การกำหนดคุณสมบัติที่ละเอียดทำให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่ไม่ตรงกับที่ต้องการ อีกทั้งยังไม่มี การวัดผลสัมฤทธิ์ที่อบรมไปด้วยทำให้ไม่ทราบผลที่อบรมไปว่าเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมกับสมาชิกและเจ้าหน้าที่ก็เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์ จำกัด โดยกิจกรรมที่สหกรณ์ได้ทำในแต่ละปี ได้แก่

- สัมมนากรรมการดำเนินการ
- สัมมนากรรมการและผู้ประสานงาน
- สัมมนากรรมการและเจ้าหน้าที่
- สัมมนาสมาชิก
- สัมมนาสมาชิกชั้นนำ (ผู้มียอดเงินฝากสูง)
- การสัมมนาสมาชิกผู้เกษียณอายุราชการ
- สัมมนาทวิภาคี
- สัมมนาเจ้าหน้าที่การเงินคณะ
- การอบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สอ. (รอบละ 15 คน ได้ความรู้และของรางวัลด้วย)

ในที่นี่ได้แสดงแผนงานที่ได้จัดทำขึ้นเป็นตัวอย่าง ดังนี้

## แผนการสัมมนาสมาชิกประจำปี

### ชื่อโครงการ

โครงการ "สัมมนาสมาชิกประจำปี"

### หลักการและเหตุผล

เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่สมาชิก ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานของสอ.จุฬาฯ และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ประสานงานและสมาชิก

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกทราบถึงความรู้ต่างๆเกี่ยวกับการดำเนินงานของสอ.จุฬาฯ
2. เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิธีการทำงานของสอ.จุฬาฯ
3. เพื่อให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ รวมทั้งสวัสดิการที่สมาชิกพึงจะได้รับ
4. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิกด้วยกัน
5. เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานที่ได้กระทำไปแล้ว
6. เพื่อชี้แจงนโยบายในการดำเนินงานของคณะกรรมการการดำเนินการชุดปัจจุบัน

### เป้าหมาย

กิจกรรมที่กระทำล้วนมีเป้าหมายให้สมาชิก

1. ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์แก่สมาชิก
2. ได้รับทราบถึงประโยชน์ สวัสดิการของสมาชิก
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิก

### คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

จัดอบรม 2 รอบ รับจำนวนจำกัดรอบละ 200 คน โดยต้องมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. เป็นสมาชิกใหม่ที่ยังไม่เคยเข้าอบรมสัมมนาสมาชิก
2. สมาชิกเก่าที่ไม่ได้เข้าร่วมสัมมนาเมื่อปีก่อนหน้า

### 3. ต้องเป็นสมาชิกปัจจุบัน ไม่ใช่ผู้เกษียณอายุ

ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ	2 วัน (1 คืน)
สถานที่ในการจัดโครงการ	โรงแรมการ์เด้น จังหวัดพัทธยา.
งบประมาณ	350,000 บาท
ผู้รับผิดชอบโครงการ	คณะกรรมการจัดอบรมสัมมนาและฝึกวิชาชีพ
การประเมินผล	แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและความรู้ต่างๆที่ได้รับ

#### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สมาชิกจะได้รับความรู้เกี่ยวกับสอ.จุฬาฯ ทุกด้านที่จำเป็น จนเกิดความเข้าใจ และสามารถ เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง
2. สมาชิกจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกด้วยกัน
3. สมาชิกมีข้อร้องเรียนในการให้บริการน้อยลง เนื่องจากเข้าใจการทำงาน และข้อจำกัดต่างๆของสอ.จุฬาฯ

## แผนการสัมมนาเจ้าหน้าที่

### ชื่อโครงการ

โครงการ “สร้างกลยุทธ์การให้บริการเพื่อความเป็นเลิศ”

### หลักการและเหตุผล

เพื่อสร้างทัศนคติการเป็นนักบริการและนักประชาสัมพันธ์ที่ดี และสามารถนำเทคนิคการต้อนรับส่วนหน้าไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงหลักการเป็นนักบริการ และนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
2. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงหลักการเป็นนักพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ดีได้
3. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงหลักการเป็นนักพูดและนักสร้างสรรค์ในงานที่ดีได้
4. เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำเทคนิคการต้อนรับส่วนหน้าไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
5. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และสมาชิก
6. เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
7. เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานของคณะกรรมการการดำเนินการชุดปัจจุบัน

### เป้าหมาย

เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

กิจกรรมในการดำเนินการ ให้มี

1. การอบรมทางด้านวิชาการ
2. เกมส์เพื่อสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
3. กิจกรรมผสมผสานเพื่อพัฒนาการบริการที่ดีเลิศ

### คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์

ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ 2 วัน (1 คืน)

สถานที่ในการจัดโครงการ	โรงแรมระเบียงทราย เพชรบุรี
งบประมาณ	150,000 บาท
ผู้รับผิดชอบโครงการ	คณะกรรมการจัดอบรมสัมมนาและฝึกวิชาชีพ
การประเมินผล	แบบทดสอบความรู้

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายสามารถนำกลยุทธ์ในการให้บริการ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและถูกต้อง
2. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและสมาชิก
3. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการต้อนรับส่วนหน้า เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง
4. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะเป็นนักบริการและนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
5. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะเป็นนักพัฒนาตนเองและนักพัฒนางานที่ดี
6. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะเป็นนักพูดและนักสร้างสรรค์ในงานที่ดี

สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ต้องส่งไปอบรมภายนอกแต่เดิมเจ้าหน้าที่ฝ่ายสำนักงาน ผู้มีหน้าที่ดูแลเรื่องนี้จะใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลของทุกคนจากประวัติการทำงานจากเอกสารบันทึกการฝึกอบรมที่เป็นกระดาษและยังไม่ได้จัดรูปแบบการบันทึกข้อมูลที่สะดวกต่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ และง่ายต่อการค้นหาข้อมูล ทำให้ต้องเสียเวลาอย่างมากในการค้นหา จึงได้เสนอวิธีการให้จัดทำเป็นระเบียบเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์ แยกเป็น ทะเบียนหลักสูตร ทะเบียนวิทยากร ประวัติการฝึกอบรมแต่ละบุคคล และบันทึกลงในคอมพิวเตอร์เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น โดยวิธีการค้นหาทำดังนี้ เริ่มค้นหาจากทะเบียนหลักสูตรก่อนว่าเคยมีบ้างหรือไม่ ถ้าซ้ำก็ดู code แล้วมาทำการ Search code นี้ที่ประวัติการฝึกอบรมแต่ละบุคคล ซึ่งจะระบุรายละเอียดว่าใครผ่านการอบรมมาแล้วรวมถึงผลการอบรมครบถ้วน ดังนั้นก็จะทราบรายชื่อผู้ที่ยังไม่เคยอบรม เพื่อจัดส่งไปอบรมตามความเหมาะสมต่อไป ผลที่ได้จะมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ลดความผิดพลาดจากการค้นหาด้วยมืออีกด้วย และทะเบียนวิทยากรใช้สำหรับเก็บข้อมูลวิทยากรของ สอ. ซึ่งระบุถึงความชำนาญ

ไว้สำหรับใช้ในการคัดเลือกวิทยากรให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะอบรมต่อไป โดยการออกแบบ  
แบบฟอร์มทะเบียนการอบรมแบ่งได้เป็น 3 ฟอร์มดังนี้

1. ทะเบียนหลักสูตร
2. ทะเบียนประวัติฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
3. ทะเบียนวิทยากร

ซึ่งมีรายละเอียดของทั้ง 3 ทะเบียน ดังตารางที่ 5.3 - 5.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.3 แสดงทะเบียนหลักสูตรการอบรมภายนอกของเจ้าหน้าที่สอ.จุฬาฯ

ทะเบียนการอบรม สอ.

วันเดือนปีที่อบรม			
รหัส-ชื่อหลักสูตร	47001 - การพัฒนาบุคลิกภาพของ พนักงาน		
รายละเอียดหลักสูตร			
ระยะเวลา (ชม./วัน)			
จำนวนผู้อบรม			
วิทยากร			
สถานที่อบรม			
โครงการ / กิจกรรมพัฒนา			
วคป / หน่วยงาน / ผู้ขอ / ผู้อนุมัติ			
วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่ คาดว่าจะได้รับ			
งบประมาณ (บาท)			
ผลการประเมินการอบรม			

ตารางที่ 5.4 แสดงทะเบียนประวัติฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สอ.จุฬาฯ

ประวัติการฝึกอบรม

รหัสพนักงาน ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง หน่วยงาน/ฝ่าย สาขา	ประวัติการฝึกอบรม			ประวัติการฝึกอบรม			ประวัติการฝึกอบรม		
	วันที่ อบรม	ชื่อ/รหัสหลักสูตร	ผลการประเมิน การอบรม	วันที่ อบรม	ชื่อ/รหัสหลักสูตร	ผลการประเมิน การอบรม	วันที่ อบรม	ชื่อ/รหัสหลักสูตร	ผลการประเมิน การอบรม
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								



ตารางที่ 5.5 แสดงทะเบียนวิทยากรที่อบรมของสอ.จุฬาฯ  
ทะเบียนวิทยากร สอ.

ชื่อวิทยากร หน่วยงาน/บริษัท ที่อยู่ โทรศัพท์ มือถือ โทรสาร			
ประวัติการศึกษา			
ประวัติการฝึกอบรม			
ประวัติการทำงาน (ตำแหน่ง/ หน่วยงาน)			
ความชำนาญเฉพาะ			
ประวัติการฝึกอบรม : (วุดป / หลักสูตร / ผลการประเมิน)			

#### 4) ประสานงาน

ผู้ประสานงานมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกแต่ละคณะ คนที่ได้รับการเลือกตั้งมักจะเป็นผู้ที่สมาชิกรู้จักเพื่อให้ง่ายต่อการกระจายสื่อ และรับเรื่องของสมาชิกต่างคณะ เลือกตั้งปีต่อปี ก่อนปฏิบัติงานจะมีการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทและความรู้ต่างๆของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีค่าตอบแทนเดือนละ 3000 บาท โดยคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นผู้ประสานงานจะต้องมีระดับการศึกษา สูงกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า

หน้าที่ผู้ประสานงาน ได้แก่

1. การจัดส่งข่าวที่มีการประกาศไปให้สมาชิกได้รับ
2. ตอบข้อสงสัย ข้อซักถามของสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสหกรณ์
3. อำนวยความสะดวกสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น รับและยื่นใบสวัสดิการ

จากการสอบถามหัวหน้าและเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ พบว่า การติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ประสานงาน ทำโดยสมาชิกช่วยกันสอดส่องดูแล ถ้าไม่ได้รับทราบข่าวสารก็จะร้องเรียนที่สหกรณ์ ดังนั้นจึงได้เสนอให้กำหนดมาตรการลงโทษ เช่น การตัดเดือน การหักเงินเดือน การพักงานหากได้รับการร้องเรียนอยู่เสมอ แต่เมื่อนำแนวทางดังกล่าวมาเสนอเจ้าหน้าที่ระดับสูง พบว่าไม่สามารถทำได้ เพราะมาตรการลงโทษที่รุนแรง จะส่งผลต่อคะแนนความนิยมของผู้บริหารและคณะกรรมการของสอ.จุฬาฯ สอ.จุฬาฯจึงใช้แค่เพียงระบบตัดเดือนเมื่อตัดเดือนไปแล้วก็พัฒนาดีขึ้นมา สังเกตได้จากการที่ผู้ใช้บริการไม่มาร้องเรียนนั่นเอง

##### 5.1.2.4 การจัดวางอุปกรณ์พร้อมเสมอ (4.3)

จากการสำรวจหน่วยงาน สอ.กฟผ. และสอ.การบินไทย (แสดงดังภาคผนวก ค.) พบว่า มีการจัดวางอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้องตามหลักและเป็นระเบียบ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีหลักในการดำเนินงานที่น่าสนใจ คือ

- หลักการ 5 ส
- การจัดวางเฟอร์นิเจอร์ที่เหมาะสมกับการใช้งาน (ตามกลุ่มความเหมาะสมของงานแต่ละประเภท)

โดยนำเสนอให้มีการประยุกต์ใช้หลัก 5 ส เรื่อง สะดวกมาใช้ในการดำเนินการปรับปรุงการจัดวางอุปกรณ์ภายในสำนักงานทั้ง 2 สำนักงานคือ สำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานกีฬามหาวิทยาลัย ซึ่งแนวทางจัดทำ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้ คือ

#### 1. การจัดวางแบบฟอร์มและผู้รับผิดชอบ

จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายสำนักงาน และประชาสัมพันธ์ พบว่าการจัดวางในปัจจุบันอยู่ในรูปที่สามารถให้หยิบใช้ได้ง่าย โดยจะให้วางโดยใช้แรงโน้มถ่วงของโลก หรือสอดในช่องระดับมือสอดเข้าไปโดยง่าย อีกทั้งการดูแลแบบฟอร์มจะให้การเติมโดยพิจารณาตามความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ ซึ่งบางครั้งแบบฟอร์มก็อาจจะหมด แล้วจึงค่อยมาเติม แต่ถ้าใส่มากสมาชิกก็จะหยิบไปเผื่อมาก เสียค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นจึงได้เสนอวิธีการกำหนดขีดบอกระดับเพื่อเป็นการเตือนให้มีการเติมแบบฟอร์มในเวลาที่เหมาะสม และกำหนดเจ้าหน้าที่ดูแลแบ่งตามความเหมาะสม เช่น

##### สาขาสำนักงานมหาวิทยาลัย

- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ประจำจุดบริการจะดูแลแบบฟอร์มสวัสดิการ
- เจ้าหน้าที่การเงินประจำจุดบริการ จะดูแลแบบฟอร์มฝาก – ถอน

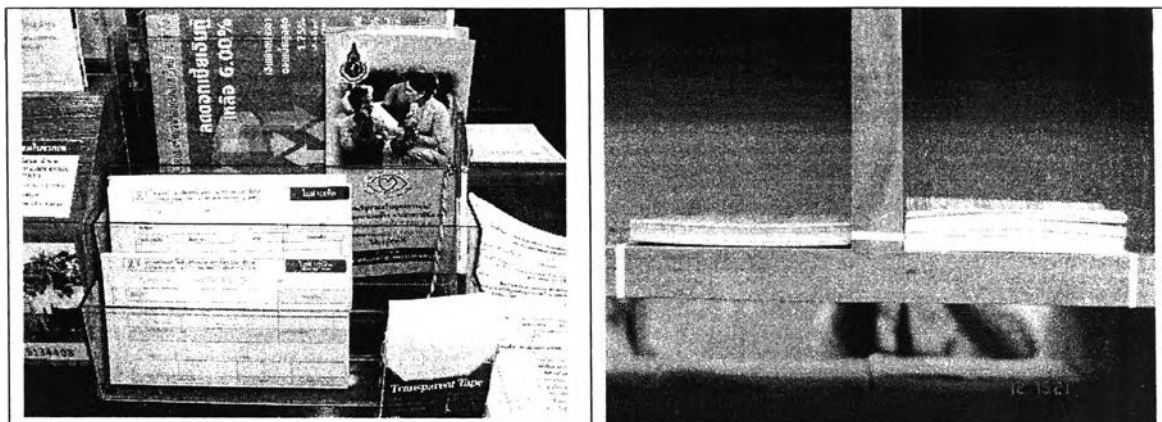
##### สาขาสำนักกีฬา

- เจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินกู้ประจำจุดบริการ จะดูแลใบคำร้องขอกู้ประเภทต่างๆ แบบฟอร์มสวัสดิการอื่นๆ

##### สาขาย่อย อื่นๆ

- เจ้าหน้าที่การเงินประจำจุดบริการ จะดูแลแบบฟอร์มฝาก – ถอน และใบคำขอสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

ทุกแบบฟอร์มเมื่อใกล้หมดจะต้องยื่นขอเบิกที่ฝ่ายสำนักงาน ที่ตั้ง ณ สาขาสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นต้น



รูปที่ 5.20 แสดงตัวอย่างการจัดวางแบบฟอร์มให้พร้อมใช้งาน

## 2. ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม

เดิมสอ.จุฬาฯ ไม่มีการแสดงตัวอย่าง จึงได้จัดทำ ตัวอย่างการกรอก  
ในแบบฟอร์ม ได้แก่

1. ใบฝากเงินสด
2. ใบฝากเช็ค
3. ใบถอนเงิน
4. ใบแจ้งความจำนง


**สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด**  
 เลขที่บัญชี 118991

ใบถอนเงินฝากออมทรัพย์ เลขที่ 600004 วันที่ ①

ชื่อบัญชี ②

จำนวนเงิน (ตัวอักษร) ③

ตัวเลข ④ บาท

⑤

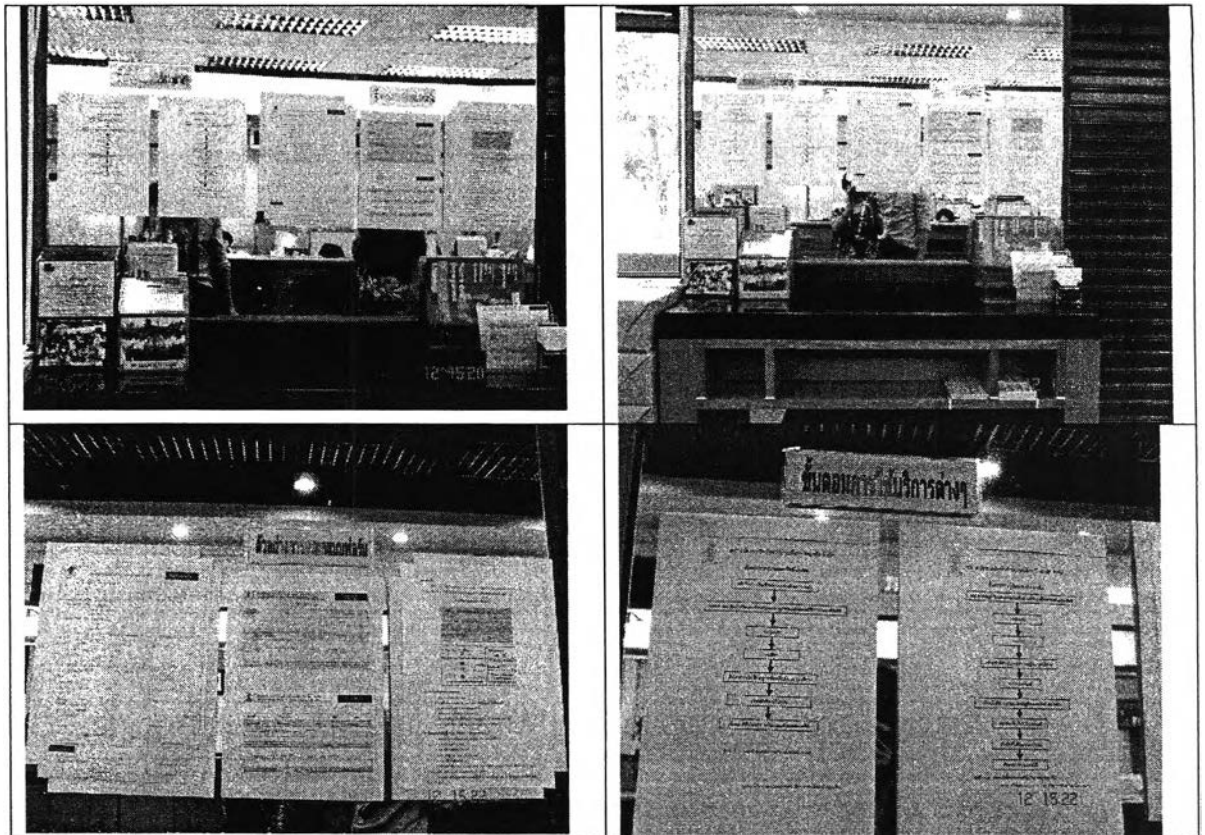
สงวนลิขสิทธิ์ © ๒๕๕๖ โดย สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.21 แสดงตัวอย่าง การกรอกใบถอน (ด้านหน้า - ด้านหลัง)

การเขียนใบถอนเงินฝากออมทรัพย์

1. เขียน วัน เดือน ปี ที่ถอนเงิน
2. เขียนชื่อเจ้าของบัญชีเงินฝากออมทรัพย์หรือชื่อบัญชีที่ได้เปิดบัญชีไว้
3. เขียนจำนวนเงินที่ต้องการถอนเป็นตัวอักษร
4. เขียนจำนวนเงินที่ต้องการถอนเป็นตัวเลข
5. เจ้าของบัญชีลงลายมือชื่อให้เหมือนกับตัวอย่างที่ให้ไว้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ
6. ลงลายมือชื่อเจ้าของบัญชี (กรณีเจ้าของบัญชีมาถอนด้วยตนเอง)
7. กรณีมอบอำนาจให้ผู้อื่นมาถอนเงินแทน ดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้
  - เขียนชื่อเต็มของผู้รับมอบอำนาจถอนเงินแทนเจ้าของบัญชี
  - ลงลายมือชื่อเจ้าของบัญชี
  - ลงลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจ
  - เขียนชื่อผู้รับมอบอำนาจด้วยตัวบรรจง
  - ลงลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจ
8. หากมีการแก้ไขใบถอนเงินฝากออมทรัพย์ เจ้าของบัญชีต้องลงนามกำกับ  
การแก้ไขทุกแห่ง ใบถอนเงินฝากออมทรัพย์มีอายุเพียง 2 เดือน นับจากวันที่ระบุในใบถอน
9. เจ้าหน้าทีสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ อาจขอให้ผู้รับเงินแสดงบัตรประจำตัวสมาชิก  
บัตรประจำตัวข้าราชการ หรือบัตรประจำตัวลูกจ้าง



รูปที่ 5.22 แสดงตัวอย่างการติดประกาศขั้นตอนและวิธีการกรอกแบบฟอร์มต่างๆ

#### 5.1.2.5 ความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (2.1)

การสำรวจงานวิจัยต่างๆ พบว่า ความสะดวกรวดเร็วก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดคุณภาพของบริการ (Parasuraman et al., 1985) (ลูกค้าพึงพอใจ) และจากการสัมภาษณ์องค์กรที่มีการบริการที่เป็นเลิศมากมาย เช่น สอ.กฟผ. สอ.การบินไทย (แสดงในภาคผนวก ค.) พบว่าได้มีการปรับปรุงขั้นตอนงานให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ลดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ตัวอย่างเช่น การเวียนเซ็นแทนการประชุมลงมติ การกัญพิเศษเพื่อซื้อรถยนต์ โดยหลักการที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการและปรับปรุง/ลดขั้นตอนการทำงานนั้น จะให้หลักของ Why-why analysis และ ECRS ตามลำดับ (ทฤษฎีบทที่ 2)

ในกรณีของ สอ. จุฬาฯ นั้นได้ทำการประชุมกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของสหกรณ์กรณีศึกษา เพื่อทำการคัดเลือกขั้นตอนที่มีปัญหาทางด้านความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมาทำการวิเคราะห์และปรับปรุง ซึ่งจากการประชุมสรุปว่าขั้นตอนที่จะนำมาทำการวิเคราะห์และปรับปรุงคือ ขั้นตอนการกัญยืมประเภทพิเศษ เหตุที่เลือกขั้นตอนนี้เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ใช้

ระยะเวลาสั้น และมีวงเงินสูง จึงสมควรทำการปรับปรุงในครั้งนี้ โดยซึ่งหลักการและเทคนิคที่จะใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุง ได้แก่ Process Chart ,Why-Why analysis และหลักการ ECRS โดยจะแสดงรายละเอียดการปรับปรุง ดังนี้

ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะปรับปรุงกระบวนการกู้ยืมพิเศษ เนื่องจากมีระยะเวลาในการขอกู้ยาวนานถึง 1 เดือน โดยเข้าทำการศึกษารายงานขั้นตอนต่างๆของการกู้ยืมพิเศษ ซึ่งจากการวิเคราะห์ Why – Why Analysis จะได้ทั้งสาเหตุและแนวทางการแก้ไข จากนั้นมาจัดลำดับแนวทางการแก้ไข

#### ขั้นตอนในการลดขั้นตอนการกู้ยืม

1. กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุง โดยการสอบถามมติจากผู้บริหารสหกรณ์
2. สัมภาษณ์ขั้นตอนการกู้ยืมที่มีอยู่ในปัจจุบันของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการสอบถามเจ้าหน้าที่ แสดงในรูปแบบของแผนผังการไหล (แสดงในภาคผนวก จ.1)
3. ศึกษาขั้นตอน Flow Process Chart และระเบียบการกู้ยืมของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่อื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬา
4. ทำการศึกษาขั้นตอนต่างๆโดยละเอียด(ดังแสดงในภาคผนวก จ.1) ใช้เทคนิค Why – Why Analysis เพื่อหาสาเหตุหลักและแนวทางการแก้ไข และประยุกต์เทคนิค ECRS ทางวิศวกรรมอุตสาหกรรมในการปรับลดระยะเวลาและขั้นตอนในการกู้ยืม
5. จัดลำดับของแนวทางการแก้ไข
6. จากนั้นปรึกษาผู้บริหารถึงการนำไปใช้งาน ทดลองใช้งานตามขั้นตอนที่ปรับปรุง
7. เปรียบเทียบระยะเวลาและจำนวนขั้นตอนกับเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้
8. แก้ปัญหาที่พบของขั้นตอนต่างๆ
9. ปรับให้เป็นมาตรฐาน

### หมายเหตุ

- ค่าของผลและความเป็นไปได้ในตารางที่ 5.8 มีความหมายดังนี้
 

มาก	ปานกลาง	น้อย
5	3	1

โดยค่าของคะแนนได้จากการพิจารณาร่วมกันของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน  
ในฝ่ายที่รับผิดชอบ

- ผลการแก้ไข คือ ถ้าแก้ไขในหัวข้อนี้แล้วจะส่งผลให้ปัญหาลดลงลง  
มากน้อยเพียงไร
- ความเป็นไปได้ในการแก้ไข คือ ความยากง่ายในการแก้ไขตามหัวข้อนี้ มี  
เพียงไร
- ลำดับมาตรการแก้ไข ได้จากการรวมคะแนนของผลการแก้ไขและความเป็น  
ไปได้ในการแก้ไขเข้าด้วยกัน จากนั้นนำมาเรียงลำดับ หัวข้อใดได้  
คะแนนมากที่สุด ควรดำเนินการแก้ไขหัวข้อนั้นก่อน



ชื่อ ขั้นตอนการผู้เยี่ยมชม (ก่อนปรับปรุง)

ผู้วิเคราะห์ นาย ภาสกร วันที่บันทึก 17/2/47

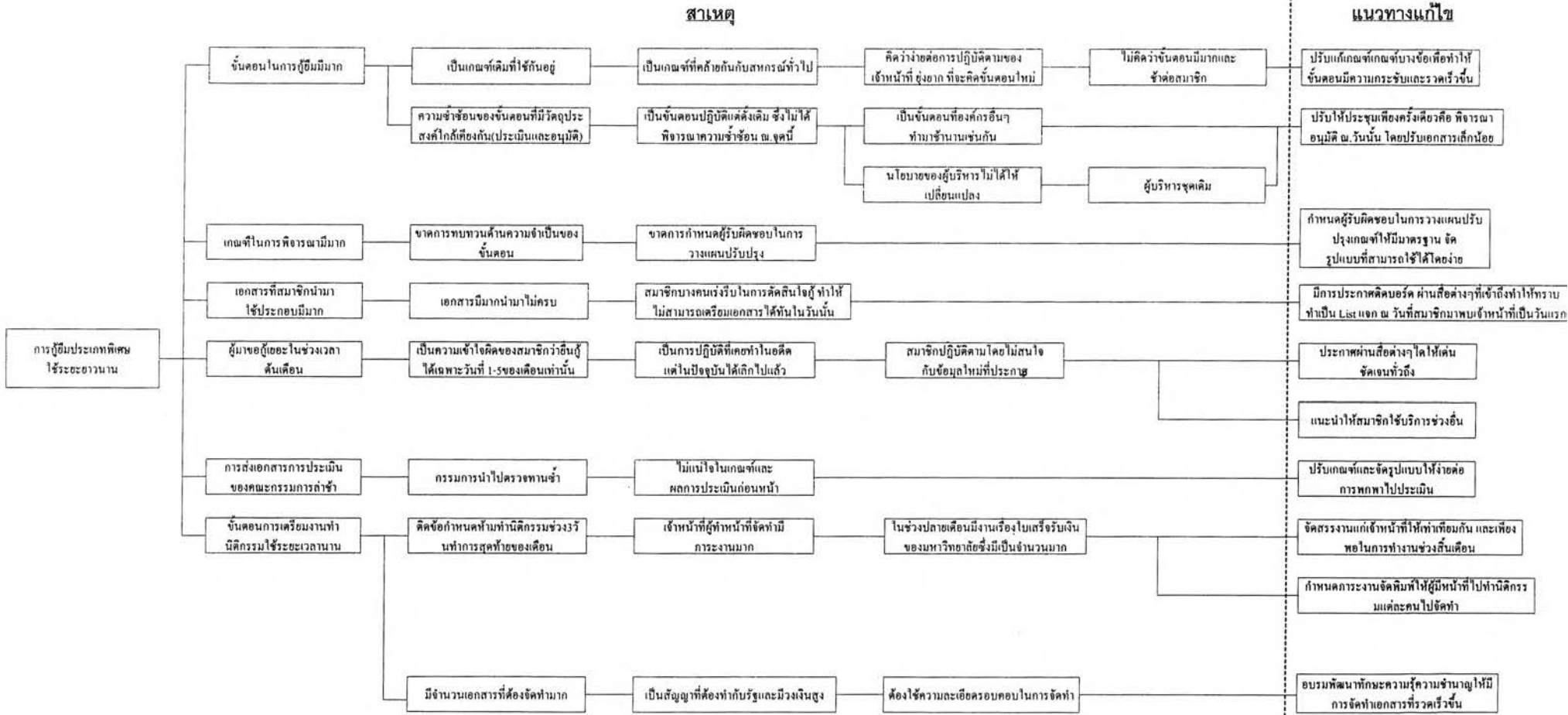
ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะทาง (เมตร)	เวลา (นาที)	ลำดับกระบวนการ					
						ปฏิบัติ	ตรวจสอบ	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน
1	สมาชิกกรอรายละเอียดในคำขอผู้พิเศษ	สมาชิก	ใบคำขอผู้, เอกสาร	-	5	●	□	◇	➡	▽	D
2	สมาชิกส่งเอกสารใบคำขอผู้ให้ จนท.ฝ่ายเงินกู้	สมาชิก	ใบคำขอผู้, เอกสาร	-	1	○	□	◇	➡	▽	D
3	จนท.รับ และตรวจเช็ค	จนท.เงินกู้	ใบคำขอผู้, เอกสาร	-	3	●	■	◇	➡	▽	D
4	จนท.รอเอกสารใบขอผู้รายอื่นจนครบระยะเวลาเพื่อรอจัดสายประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอผู้, เอกสาร	-	หลายวัน	○	□	◇	➡	▽	●
5	จนท.จัดสายและกำหนดวันประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอผู้, เอกสาร	-	60(2)	●	□	◇	➡	▽	D
6	โทรศัพท์แจ้งสมาชิกให้รับทราบวันนัด รายละเอียด 5 นาที และจัดเตรียมเอกสาร	จนท.เงินกู้, สมาชิก	เอกสารนัดวัน	-	1 วันครึ่ง	●	□	◇	➡	▽	D
7	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ฝ่ายธุรการ (จนท.ขับรถ)	จนท.เงินกู้, ธุรการ	เอกสารการประเมิน	-	2	○	□	◇	➡	▽	D
8	รอไปประเมินราคา	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	1-2 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
9	ฝ่ายธุรการนำเอกสารเพื่อส่งมอบให้ผู้ประเมิน	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	10	○	□	◇	➡	▽	D
10	ผู้เกี่ยวข้องไปประเมินหลักทรัพย์	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	3 วัน	●	■	◇	➡	▽	D
11	รอเอกสารประเมินคืนจากคกก.	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	3 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
12	ผู้ประเมินส่งเอกสารคืนเจ้าหน้าที่	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	3	○	□	◇	➡	▽	D
13	จนท.ผู้นำข้อมูลการประเมินเข้าเครื่องจัดทำเอกสารราคาประเมินเพื่อเสนอ คกก.	จนท.เงินกู้	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	□	◇	➡	▽	D
14	รอวันประชุมคณะกรรมการ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	2 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
15	ฝ่ายเงินกู้จัดส่งเอกสารให้คณะกรรมการ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	5	○	□	◇	➡	▽	D
16	ประชุมคณะกรรมการพิจารณาราคาประเมิน	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	■	◇	➡	▽	D
17	แจ้งมติที่ประชุมให้เจ้าหน้าที่ผู้รับทราบ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	5	●	□	◇	➡	▽	D
18	เจ้าหน้าที่ดำเนินการแก้ไขตามมติ	จนท.เงินกู้	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	□	◇	➡	▽	D
19	รอวันประชุม คกก.ดำเนินงาน	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	2 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
20	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ คกก.	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	○	□	◇	➡	▽	D
21	ประชุมกรรมการดำเนินการเสนออวาระเงินกู้	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	4 ชั่วโมง	○	□	◇	➡	▽	●
22	พิจารณางงเงินกู้ จนได้มติที่ประชุม	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	1.5 ชั่วโมง	●	□	◇	➡	▽	D
23	แจ้งมติที่ประชุมให้เจ้าหน้าที่ผู้รับทราบ	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	●	□	◇	➡	▽	D
24	จัดทำหนังสือแจ้งสมาชิก	จนท.เงินกู้	มติเงินกู้	-	2 ชม.	●	□	◇	➡	▽	D



ตารางที่ 5.7 แสดงกิจกรรมขั้นตอนการกู้พิเศษก่อนปรับปรุง

กิจกรรม	วัน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (มีส่วนเกี่ยวข้อง)
A	วันที่ 6 ก.พ. ถึง วันที่ 5 มี.ค.	รับคำขอกู้และตรวจเอกสารพร้อมที่นำไปจัดสายงาน ประเมินราคาหลักทรัพย์	เจ้าหน้าที่เงินกู้ , สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ
B	วันที่ 8 มี.ค.	จัดสายงานประเมินหลักทรัพย์และนัดเวลาไปประเมิน แก่สมาชิกทราบ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ
C	วันที่ 9 - 11 มี.ค.	เจ้าหน้าที่และกรรมการไปตรวจประเมินหลักทรัพย์ตาม สายที่ได้วางไว้ในแต่ละวัน	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ , กรรมการ , คนขับรถ
D	วันที่ 12 - 17 มี.ค.	เจ้าหน้าที่รับเอกสารประเมินจากกรรมการและจัดทำ เอกสารเสนอคณะกรรมการพิจารณาราคาประเมินหลักทรัพย์	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ
E	วันที่ 18 มี.ค.	คณะกรรมการผลหลักทรัพย์พิจารณาราคาประเมินหลักทรัพย์	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , คณะกรรมการหลักทรัพย์
F	วันที่ 19 - 22 มี.ค.	ปรับแก้เอกสารราคาประเมินที่ถูกสั่งแก้ไขโดยคณะกรรมการ และจัดทำเอกสารในวันอนุมัติ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ
G	วันที่ 23 มี.ค.	ประชุมคณะกรรมการ แจ้งเพื่อทราบ และแจ้งเพื่ออนุมัติ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาฯ
H	วันที่ 24 - 31 มี.ค.	ดำเนินการจัดสาย จัดพิมพ์เอกสารการทำนิติกรรม และทำจดหมาย แจ้งวันและเอกสารที่ต้องใช้ในวันทำนิติกรรม	เจ้าหน้าที่เงินกู้ , หัวหน้าฝ่ายเงินกู้
I	วันที่ 2 เม.ย. เป็นต้นไป	ดำเนินการทำนิติกรรม	เจ้าหน้าที่เงินกู้ และกรมที่ดิน, สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ

Why - Why Analysis ของขั้นตอนการกู้ยืมประเภทพิเศษ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินกู้



รูปที่ 5.23 แสดงแผนผัง Why-Why Analysis ของขั้นตอนการกู้ยืมประเภทพิเศษ

ตารางที่ 5.8 แสดงแนวทางปรับลดขั้นตอนการกู้พิเศษ

แนวทางการปรับลดขั้นตอนการกู้ประเภทพิเศษ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาในการแก้ไข(วัน)	ผลการแก้ไข	ความเป็นไปได้	ลำดับมาตรการแก้ไข
1. ปรับแก้กฎเกณฑ์บางข้อเพื่อให้ขั้นตอนมีความกระชับรวดเร็วขึ้น โดยปรับให้ประชุมเพียงครั้งเดียว คือพิจารณาและอนุมัติ ณ วันนั้น โดยปรับเอกสารเล็กน้อย	จนท.เงินกู้	15	5	5	1
2. กำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนปรับปรุงและปรับเกณฑ์ให้มีมาตรฐานและจัดรูปแบบให้ง่ายต่อการพกพาไปประเมินใช้ได้โดยง่าย	จนท.เงินกู้	15	3	5	2
3. มีการประกาศเกี่ยวกับเอกสารที่ใช้ในการกู้ติด Board ผ่านสื่อต่างๆที่เข้าถึงทำให้ทราบ และทำเป็นใบ List แจก ณ วันที่สมาชิกมาพบเจ้าหน้าที่เป็นวันแรก	จนท.เงินกู้ + จนท.ปชส.	15	1	5	5
4. ประกาศผ่านสื่อต่างๆให้เด่น ชัดเจนทั่วถึง เกี่ยวกับวันเปิดรับให้กู้ยืมประเภทพิเศษ	จนท.เงินกู้ + จนท.ปชส.	15	1	5	4
5. แนะนำให้สมาชิกใช้บริการช่วงอื่น ของเดือน โดยเสนอประโยชน์ที่ได้รับ คือ สมาชิกมีโอกาสตรวจสอบ เอกสารและนำเอกสารที่ไม่ครบมาเพิ่ม ได้ทันเวลา	จนท.เงินกู้	30	3	3	8
6. อบรมทักษะ ความชำนาญในการทำเอกสารให้มีความรวดเร็วขึ้น	หน.ฝ่ายเงินกู้	15	1	5	6
7. กำหนดภาระงานจัดพิมพ์ให้ผู้มีหน้าที่ไปทำนิติกรรมแต่ละคนไปจัดทำ	หน.ฝ่ายเงินกู้	60	1	5	7
8. จัดสรรงานแก่เจ้าหน้าที่ให้เท่าเทียมกันและให้มีจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอในการทำงานช่วงสิ้นเดือน เจ้าหน้าที่ที่เหลือสามารถออกไปทำนิติกรรมในช่วงวันทำการที่เหลือของเดือนได้	หน.ฝ่ายเงินกู้	30	3	5	3

ลำดับการแก้ไขจะได้จากการรวมคะแนนผลการแก้ไข และความเป็นไปได้เข้าด้วยกัน โดยปัจจัยอีก 1 ตัว คือระยะเวลาในการแก้ไข (วัน) จะมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ อยู่แล้ว ความเป็นไปได้มาก ระยะเวลาในการแก้ไขก็จะน้อย ซึ่งทุกๆปัจจัยล้วนได้จากการประเมินของเจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินกู้

### ตัวอย่างการลดขั้นตอนการกู้ยืมประเภทพิเศษ

สำหรับงานในการปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานของแผนกต่างๆของสหกรณ์ แต่จะเลือกทำการปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาในการกู้ประเภทพิเศษ เพราะที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนานที่สุด และเป็นการกู้ที่มีวงเงินสูงสุด 85 % ของวงเงินกู้ทั้งหมด แสดงตัวอย่างการปรับลดขั้นตอนของเดือน มีนาคม 2547 ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงปฏิทินวันดำเนินการต่างๆในเดือนมีนาคม 2547

อาทิตย์	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

หมายเหตุ : สหกรณ์เปิดทำการวัน เสาร์,อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

แนวทางการปรับปรุงมีดังนี้ คือ

1. จากการเดินทางไปประเมินราคาที่ดินในช่วงวันที่ 9-11 มี.ค. สามารถทำการลดระยะเวลาในการส่งเอกสารหลังจากไปประเมินราคาหลักทรัพย์จากเดิมผู้ประเมินจะทยอยส่งในวันที่ 12 - 17 ปรับให้มาเป็นทำการส่งได้หมดครบทุก

- คนในวันที่ 12 มี.ค. ได้ เพราะว่าไม่มีเหตุผลจำเป็นที่ผู้ประเมินจะต้องนำเอาเอกสารกลับไปพิจารณาเนื่องจาก ในแบบประเมินที่ดิน ได้มีราคาประเมินที่ดินครั้งก่อน และบริเวณใกล้เคียงบอก รวมทั้งเกณฑ์ก็มีบอกชัดเจนในรูปเล่มที่สะดวกพกพา ดังนั้นการนำใบประเมินกลับไปบ้านก็จะทำให้ยืดระยะเวลาในการอนุมัติเงินกู้ ซึ่งทำให้ระยะเวลายาวนานกว่าที่เป็นอยู่ อีกประเด็นถ้านำส่งในช่วงวันที่ 12 มี.ค.จะทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินกู้พิเศษสามารถจัดพิมพ์และตรวจทานแล้วเสร็จในวันที่ 15 และพร้อมที่จะเสนออนุกรรมการพิจารณาประเมินราคาหลักทรัพย์ในวันถัดไป
2. เลื่อนระยะเวลา ในการประเมินการประชุมอนุกรรมการประเมินหลักทรัพย์ จากวันที่ 18 (วันพฤหัสบดีที่ 3 ของเดือน ) มาเป็นวันที่ 16 มี.ค.(วันอังคารที่ 3 ของเดือน) เนื่องจากขั้นตอนก่อนหน้าได้ทำการลดระยะเวลาได้แล้ว จึงสามารถเลื่อนวันทำการขึ้นมาได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาเวลาว่างของคณะกรรมการทั้งหมดด้วยก็ดี
  3. ปรับใหม่โดยให้วันประชุมอนุกรรมการประเมินหลักทรัพย์เป็นวันเดียวกันกับวันอนุมัติ เพราะว่าคณะกรรมการประเมินหลักทรัพย์เป็นชุดเดียวกันกับคณะกรรมการดำเนินงาน ถือว่าเป็นการซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน สามารถตัดทิ้งได้ (Eliminate) และสามารถแก้ไขปรับให้แล้วเสร็จได้ในวันประชุมอนุกรรมการได้ทีเดียว ดังนั้นสามารถเลื่อนจากวันที่ 23 มี.ค.(อังคารที่ 4 ของเดือน) มาเป็นวันที่ 16 (วันอังคารที่ 3 ของเดือน)
  4. เลื่อนระยะเวลาระยะเวลาในการดำเนินการจัดสาย จัดพิมพ์เอกสารการทํานิติกรรมและทำจดหมายแจ้งวันและเอกสารที่ต้องใช้ในวันทํานิติกรรมขึ้น จากเดิมในวันที่ 24 -25 มาเป็นวันที่ 17 -18 มี.ค.
  5. เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการออกไปทํานิติกรรมได้ในวันที่เหลือของเดือน แต่ต้องเป็นสมาชิกที่ไม่มีหนี้กับสหกรณ์มาก่อน เพราะอาจเกิดการไม่พอหักได้ ซึ่งสามารถทํานิติกรรมได้แก่ตั้งแต่วันที่ 19 เป็นต้นไป จากเดิมจะไม่สามารถไปทํานิติกรรมได้ในวันที่เหลือของเดือนได้ เพราะว่าช่วงอนุมัติเดิมจะอยู่ในช่วงที่เจ้าหน้าที่ต้องทำรายการหักหนี้จากยอดเงินเดือนของสมาชิกและส่ง

ของเงินเดือนให้ทางมหาวิทยาลัย ถ้าจะทำนิติกรรมต้องไปทำตั้งแต่วันที่ 2 ของเดือนถัดไป

ซึ่งถ้าปฏิบัติได้ตามคาดการณ์สามารถลดเวลาจาก 33 วันมาเหลือประมาณ 19 วันได้

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ประกาศผ่านสื่อถึงระยะเวลาที่สามารถทำเรื่องกู้พิเศษ คือ ช่วงต่างๆ ของเดือน ตัวอย่างถ้าต้องการ กู้ภายในเดือนมีนาคม จากเดิมต้องทำเรื่องภายในช่วงวันที่ 6 ก.พ.ถึงวันที่ 5 มี.ค. เพราะจะใช้ระยะเวลาที่เหลือจัดสายการประเมินและไปตรวจประเมินที่ดิน แต่แบบใหม่ที่ได้เสนอคือ ทำในช่วงหลังจากวันที่ 5 มี.ค. ก็ได้ แต่เจ้าหน้าที่กู้พิเศษจะทำการรวบรวมให้ครบ 9 - 10 รายในพื้นที่โซนเดียวกัน จากนั้นจึงนัดวันกรรมการ 3 ท่าน พร้อมเจ้าหน้าที่เงินกู้ 1 ท่าน ไปตรวจประเมินได้ในทันที โดยพื้นที่โซนแบ่งได้ดังนี้ คือ โซนลาดกระบัง ร่มเกล้า ,โซนปทุมธานี,โซนธนบุรี เป็นต้น ถ้าเสร็จทันในระยะเวลาการประชุมก็นำเรื่องเข้าประชุมอนุมัติไปในคราวเดียวกัน

ขั้นตอนที่ปรับลด แสดงดังนี้



ชื่อ ขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษ (หลังปรับปรุง)

ผู้วิเคราะห์

นายภาสกร

วันต้นทีก

28 / 3 / 47

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะทาง (เมตร)	เวลา (นาที)	ลำดับกระบวนการ					
						แปรรูป	ตรวจปริมาณ	ตรวจคุณภาพ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน
1	สมาชิกกรอกรายละเอียดใบคำขอกู้พิเศษ	สมาชิก	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	5	●	□	◇	⇒	▽	D
2	สมาชิกส่งเอกสารใบคำขอกู้ให้ จนท.ฝ่ายเงินกู้	สมาชิก	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	1	○	□	◇	⇒	▽	D
3	จนท.รับ และตรวจสอบ	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	3	●	■	◇	⇒	▽	D
4	จนท.รอเอกสารใบขอกู้รายอื่นจนครบระยะเวลาเพื่อรอจัดสายประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	หลายวัน	○	□	◇	⇒	▽	●
5	จนท.จัดสายและกำหนดวันประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	60(2)	●	□	◇	⇒	▽	D
6	โทรศัพท์แจ้งสมาชิกให้รับทราบวันนัด รายละเอียด 5 นาที และจัดเตรียมเอกสาร	จนท.เงินกู้, สมาชิก	เอกสารนัดวัน	-	1 วันครึ่ง	●	□	◇	⇒	▽	D
7	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ฝ่ายธุรการ (จนท.ขับรด)	จนท.เงินกู้, ธุรการ	เอกสารการประเมิน	-	2	○	□	◇	⇒	▽	D
8	รอไปประเมินราคา	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	1-2 วัน	○	□	◇	⇒	▽	●
9	ฝ่ายธุรการนำเอกสารเพื่อส่งมอบให้ผู้ประเมิน	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	10	○	□	◇	⇒	▽	D
10	ผู้เกี่ยวข้องไปประเมินหลักทรัพย์	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	3 วัน	●	■	◇	⇒	▽	D
11	รอเอกสารประเมินคืนจากคกก.	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	1 วัน	○	□	◇	⇒	▽	●
12	ผู้ประเมินส่งเอกสารคืนเจ้าหน้าที่	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	3	○	□	◇	⇒	▽	D
13	จนท.ผู้นำข้อมูลการประเมินเข้าเครื่องจัดทำเอกสารราคาประเมินเพื่อเสนอ คกก.	จนท.เงินกู้	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	□	◇	⇒	▽	D
14	รอวันประชุมคณะกรรมการ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	2 วัน	○	□	◇	⇒	▽	●
15	ฝ่ายเงินกู้จัดส่งเอกสารให้คณะกรรมการ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	5	○	□	◇	⇒	▽	D
16	ประชุมอนุกรรมการพิจารณาราคาประเมิน	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	■	◇	⇒	▽	D
17	แจ้งมติที่ประชุมให้เจ้าหน้าที่ที่รับทราบ	จนท.เงินกู้, อนุกก.	เอกสารการประเมิน	-	5	●	□	◇	⇒	▽	D
18	เจ้าหน้าที่ดำเนินการแก้ไขตามมติ	จนท.เงินกู้	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	□	◇	⇒	▽	D
19	รอวันประชุม คกก.ดำเนินงาน	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	2 วัน	○	□	◇	⇒	▽	●
20	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ คกก.	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	○	□	◇	⇒	▽	D
21	ประชุมกรรมการดำเนินการรอเสนอวาระเงินกู้	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	4 ชั่วโมง	○	□	◇	⇒	▽	●
22	พิจารณาวงเงินกู้ จนได้มติที่ประชุม	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	1.5 ชั่วโมง	●	□	◇	⇒	▽	D
23	แจ้งมติที่ประชุมให้เจ้าหน้าที่ที่รับทราบ	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	●	□	◇	⇒	▽	D
24	จัดทำหนังสือแจ้งสมาชิก	จนท.เงินกู้	มติเงินกู้	-	2 ชม.	●	□	◇	⇒	▽	D
25	จัดส่งหนังสือแจ้ง	จนท.เงินกู้	มติเงินกู้	-	5	○	□	◇	⇒	▽	D



ชื่อ ขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษ (หลังปรับปรุง)

ผู้วิเคราะห์ นายภาสกร วันที่บันทึก 28 / 3 / 47

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะทาง (เมตร)	เวลา (นาที)	ลำดับกระบวนการ					
						แปรรูป	ตรวจปริมาณ	ตรวจคุณภาพ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน
1	สมาชิกกรอกรายละเอียดในคำขอกู้พิเศษ	สมาชิก	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	5	●	□	◇	➡	▽	D
2	สมาชิกส่งเอกสารใบคำขอกู้ให้ จนท.ฝ่ายเงินกู้	สมาชิก	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	1	○	□	◇	➡	▽	D
3	จนท. รับ และตรวจเช็ค	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	3	●	■	◇	➡	▽	D
4	จนท.รอเอกสารใบขอกู้รายอื่นจนครบระยะเวลาเพื่อรอจัดสายประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	หลายวัน	○	□	◇	➡	▽	●
5	จนท. จัดสายและกำหนดวันประเมิน	จนท.เงินกู้	ใบคำขอกู้, เอกสาร	-	60(2)	●	□	◇	➡	▽	D
6	โทรศัพท์แจ้งสมาชิกให้รับทราบวันนัด รายละเอียด 5 นาที และจัดเตรียมเอกสาร	จนท.เงินกู้, สมาชิก	เอกสารนัดวัน	-	1 วันครึ่ง	●	□	◇	➡	▽	D
7	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ฝ่ายธุรการ (จนท.ขับรด)	จนท.เงินกู้, ธุรการ	เอกสารการประเมิน	-	2	○	□	◇	➡	▽	D
8	รอไปประเมินราคา	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	1-2 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
9	ฝ่ายธุรการนำเอกสารเพื่อส่งมอบให้ผู้ประเมิน	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	10	○	□	◇	➡	▽	D
10	ผู้เกี่ยวข้องไปประเมินหลักทรัพย์	จนท.เงินกู้,คกก., สมาชิก	เอกสารการประเมิน	-	3 วัน	●	■	◇	➡	▽	D
11	รอเอกสารประเมินคืนจากคกก.	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	1 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
12	ผู้ประเมินส่งเอกสารคืนเจ้าหน้าที่	จนท.,คกก.	เอกสารการประเมิน	-	3	○	□	◇	➡	▽	D
13	จนท.ผู้นำข้อมูลการประเมินเข้าเครื่องจัดทำเอกสารราคาประเมินเพื่อเสนอ คกก.	จนท.เงินกู้	เอกสารการประเมิน	-	60(5)	●	□	◇	➡	▽	D
14	ฝ่ายเงินกู้ส่งเอกสารให้ คกก.	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	○	□	◇	➡	▽	D
15	พิจารณาวงเงินกู้ จนได้มติที่ประชุม	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	1.5 ชั่วโมง	●	□	◇	➡	▽	D
16	แจ้งมติที่ประชุมให้เจ้าหน้าที่ผู้รับทราบ	จนท.เงินกู้, กก. ดำเนินการ	เอกสารการประเมิน	-	5	●	□	◇	➡	▽	D
17	จัดทำหนังสือแจ้งสมาชิก	จนท.เงินกู้	มติเงินกู้	-	2 ชม.	●	□	◇	➡	▽	D
18	จัดส่งหนังสือแจ้ง	จนท.เงินกู้	มติเงินกู้	-	5	○	□	◇	➡	▽	D
19	แจ้งสมาชิกให้รับทราบ (เฉพาะเงินกู้ซื้อจะต้องโทรกลับ)	จนท.เงินกู้, สมาชิก	หลักฐานการเงิน	-	60(5)	●	□	◇	➡	▽	D
20	สมาชิกจัดเตรียมเอกสารการทำนิติกรรม	สมาชิก	หลักฐานการเงิน	-	3	●	□	◇	➡	▽	D
21	สมาชิกรอวันไปทำนิติกรรม	สมาชิก	เอกสารการทำนิติกรรม	-	1-2 วัน	○	□	◇	➡	▽	●
22	เจ้าหน้าที่นำข้อมูลเข้าเครื่องและจัดพิมพ์เอกสารการทำนิติกรรม	จนท.เงินกู้	เอกสารการทำนิติกรรม	-	60(10)	●	□	◇	➡	▽	D
23	สมาชิกมารับเจ้าหน้าที่ไปทำนิติกรรม	จนท.เงินกู้, สมาชิก	เอกสารการทำนิติกรรม	-	แล้วแต่ ระยะทาง	○	□	◇	➡	▽	D
24	ทำนิติกรรม	จนท.เงินกู้, สมาชิก	เอกสารการทำนิติกรรม	-	30	●	□	◇	➡	▽	D
25	เจ้าหน้าที่เงินกู้โอนเงินเข้าบัญชีออมทรัพย์	จนท.เงินกู้	เอกสารการทำนิติกรรม	-	5	●	□	◇	➡	▽	D

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะทาง (เมตร)	เวลา (นาที)	ลำดับกระบวนการ					
						แปรรูป	ตรวจปริมาณ	ตรวจคุณภาพ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน
26	เจ้าหน้าที่เก็บเอกสาร	จนท.เงินกู้	เอกสารการทำนิติกรรม	-	5	○	□	◇	⇨	▼	D
						○	□	◇	⇨	▽	D
<b>รวม</b>		ระยะทาง (เมตร)									
		จำนวนครั้ง				14	2	0	7	1	4
		%ต่อจำนวนครั้ง				50.00	7.14	0.00	25.00	3.57	14.29
		เวลาทั้งหมด(นาที)									
		%ต่อเวลาทั้งหมด									

ตารางที่ 5.12 แสดงกิจกรรมขั้นตอนการกู้พิเศษหลังปรับปรุง

กิจกรรม	วัน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ (มีส่วนเกี่ยวข้อง)
A	วันที่ 6 ก.พ. ถึง วันที่ 5 มี.ค.	รับคำขอกู้และตรวจเอกสารพร้อมที่นำไปจัดสายงานประเมินราคาหลักทรัพย์	เจ้าหน้าที่เงินกู้ , สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ
B	วันที่ 8 มี.ค.	จัดสายงานประเมินหลักทรัพย์และนัดเวลาไปประเมินแก่สมาชิกทราบ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ
C	วันที่ 9 - 11 มี.ค.	เจ้าหน้าที่และกรรมการไปตรวจประเมินหลักทรัพย์ตามสายที่ได้วางไว้ในแต่ละวัน	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ , กรรมการ , คนขับรถ
D	วันที่ 12 - 15 มี.ค.	เจ้าหน้าที่รับเอกสารประเมินจากกรรมการและจัดทำเอกสารเสนอคณะกรรมการพิจารณาราคาประเมินหลักทรัพย์ ปรับแก้เอกสารราคาประเมินที่ถูกสั่งแก้ไขโดยคณะกรรมการ และจัดทำเอกสารในวันอนุมัติ แจ้งเพื่ออนุมัติ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , คณะอนุกรรมการหลักทรัพย์
E + F + G	วันที่ 16 มี.ค.	ประชุมคณะกรรมการ แจ้งเพื่อทราบ และแจ้งเพื่ออนุมัติ	เจ้าหน้าที่กู้พิเศษ , คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาฯ
H	วันที่ 17 - 18 มี.ค.	ดำเนินการจัดสาย จัดพิมพ์เอกสารการทำนิติกรรม และทำจดหมาย แจ้งวันและเอกสารที่ต้องใช้ในวันทำนิติกรรม	เจ้าหน้าที่เงินกู้ , หัวหน้าฝ่ายเงินกู้
I	วันที่ 19 มี.ค. เป็นต้นไป	ทำนิติกรรมได้เฉพาะผู้ที่ไม่มีหนี้ เพราะกลัวดอกเบียติดลบไม่พอหัก	เจ้าหน้าที่เงินกู้ และกรมที่ดิน , สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้พิเศษ

จาก Flow Process Chart และตารางกิจกรรมกู้ยืมพิเศษทั้งก่อนและหลังปรับปรุง เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจจึงได้นำเสนอในรูปแบบ ตารางแสดง ระยะเวลาทำงาน แสดงรายละเอียดดังรูปที่ 5.24 ประกอบกับแนวทางการปรับปรุงลดระยะเวลาและขั้นตอนการกู้ยืมที่อยู่ด้านล่างรูปที่ 4..24

### ระยะเวลาของขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษก่อนปรับปรุง

A					B				C			D						E		F			G		H						I	
1	2	3	4	5	*	*	8	9	10	11	12	*	*	15	16	17	18	19	*	*	22	23	24	25	26	*	*	29	30	31	1	2

### ระยะเวลาของขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษหลังปรับปรุง

A					B				C			D						E+F+G			H		I									
1	2	3	4	5	*	*	8	9	10	11	12	*	*	15	16	17	18	19	*	*	22	23	24	25	26	*	*	29	30	31	1	2

จำนวนวันลดลง จากเดิม 33 วัน มาเป็น 19 วัน ลดลงทั้งสิ้น 14 วัน

\* หมายถึง วันหยุดทำการของสอ.จุฬาฯ

รูปที่ 5.24 แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาดำเนินการก่อนและหลังปรับปรุงของขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษ

การปรับปรุงขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษ มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ปรับให้มาเป็นการส่งได้หมดครบทุกคนในวันที่ 12 มี.ค. ได้ เพราะว่าไม่มีเหตุผลจำเป็นที่ผู้ประเมินจะต้องนำเอาเอกสารกลับไปพิจารณา เนื่องจากในแบบประเมินที่ดิน ได้มีราคาประเมินที่ดินครั้งก่อน และบริเวณใกล้เคียงบอก รวมทั้งเกณฑ์ก็มีบอกชัดเจนในรูปแบบที่สะดวกพกพา ดังนั้นการนำใบประเมินกลับไปบ้านก็จะทำให้ยืดระยะเวลาในการอนุมัติเงินกู้ ซึ่งทำให้ระยะเวลายาวนานอย่างที่เป็นอยู่ และพร้อมที่จะเสนออนุกรรมการพิจารณาประเมินราคาหลักทรัพย์ในวันถัดไป (ปรับลดระยะเวลา D ลง (Eliminate) )
2. เลื่อนระยะเวลา ในการประเมินการประชุมอนุกรรมการประเมินหลักทรัพย์ จากวันที่ 18 (วันพฤหัสบดีที่ 3 ของเดือน ) มาเป็นวันที่ 16 มี.ค. (วันอังคารที่ 3 ของเดือน) เนื่องจากขั้นตอนก่อนหน้าได้ทำการลดระยะเวลาได้แล้ว
3. ปรับใหม่โดยให้วันประชุมอนุกรรมการประเมินหลักทรัพย์เป็นวันเดียวกันกับวันอนุมัติ เพราะว่าคณะอนุกรรมการประเมินหลักทรัพย์เป็นชุดเดียวกันกับคณะกรรมการดำเนินงาน ถือว่าเป็นการซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน สามารถตัดทิ้งได้ (Eliminate) และสามารถแก้ไขปรับให้แล้วเสร็จได้ในวันประชุมอนุกรรมการได้ทีเดียว ดังนั้นสามารถเลื่อนจากวันที่ 23 มี.ค.(อังคารที่ 4 ของเดือน) มาเป็นวันที่ 16 (วันอังคารที่ 3 ของเดือน)
4. เลื่อนระยะเวลาระยะเวลาในการดำเนินการจัดสาย จัดพิมพ์เอกสารการทำนิติกรรมและทำจดหมายแจ้งวันและเอกสารที่ต้องใช้ในวันทำนิติกรรมขึ้น จากเดิมในวันที่ 24 -25 มาเป็นวันที่ 17 -18 มี.ค.
5. เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการออกไปทำนิติกรรมได้ในวันที่เหลือของเดือน แต่ต้องเป็นสมาชิกที่ไม่มีหนี้กับสหกรณ์มาก่อน เพราะอาจเกิดการไม่พอหักได้ ซึ่งสามารถทำนิติกรรมได้แก่ตั้งแต่วันที่ 19 เป็นต้นไป จากเดิมจะไม่สามารถไปทำนิติกรรมได้ในวันที่เหลือของเดือนได้ เพราะว่าช่วงอนุมัติเดิมจะอยู่ในช่วงที่เจ้าหน้าที่ต้องทำรายการหักหนี้จากยอดเงินเดือนของสมาชิกและส่งของเงินเดือนให้ทางมหาวิทยาลัย ถ้าจะทำนิติกรรมต้องไปทำตั้งแต่วันที่ 2 ของเดือนถัดไป

## 5.2 ปัญหาอื่นๆ ที่ได้จากการสอบถามลูกค้า และแนวทางการแก้ไข เฉพาะเจาะจง

### 1. Accuracy

#### 1.1 เจ้าหน้าที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการได้อย่างถูกต้อง

เนื่องจากในปัจจุบันการให้ข้อมูลและข่าวสารทางด้านต่างๆ กับลูกค้า นั้น จะกระทำโดยบุคลากรของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ (โดยเฉพาะฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องทราบข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร) ซึ่งถ้าหากบุคลากรเหล่านั้นขาดความรู้เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงาน ก็อาจจะไม่สามารถให้ข้อมูลหรือให้ข้อมูลที่ผิดพลาดกับลูกค้าได้ ซึ่งก็อาจจะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการให้การฝึกอบรมกับบุคลากรเกี่ยวกับความรู้ในทางด้านต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพของงานบริการ

จากการศึกษาสภาพปัญหาด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาฯ พบว่า ในบางครั้งเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ข้อมูลแก่สมาชิกไม่ตรงกัน เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้รับข้อมูลที่จะใช้ในการให้บริการลูกค้าไม่เพียงพอ ดังนั้นแนวทางและเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาในข้อนี้คือ การจัดทำ FAQ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Based) ที่รวบรวมเกี่ยวกับข้อมูลความรู้ทางด้านต่างๆ ของสหกรณ์ พร้อมทั้งคำถามและคำตอบที่ลูกค้ามักจะถาม เพื่อใช้ในการฝึกอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ และให้เจ้าหน้าที่สามารถศึกษาและเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ประกอบการทำงานด้วยตนเองได้ นอกจากนี้อาจจะมีการนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาทำการติดบอร์ดประชาสัมพันธ์หรือจัดพิมพ์ลงในวารสารของสหกรณ์ให้สมาชิกรับทราบ เพื่อลดปัญหาการได้ข้อมูลผิดและปริมาณการสอบถามข้อมูล

ในกรณีของสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาฯ มีฝ่ายงานทั้งหมด 7 ฝ่าย ซึ่งหน่วยงานที่ติดต่อสื่อสารกับสมาชิกโดยตรง ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเงินกู้ และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ดังนั้นจึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานดังกล่าวมาจัดทำเป็น FAQ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความรู้ที่มากพอ (เท่าเทียมกัน) ที่จะตอบข้อซักถามของสมาชิกได้ทันที จัดทำขึ้นโดยการรวบรวมข้อคำถามที่สมาชิกมักถามเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย และแนวทางในการตอบคำถามให้สมาชิกรับทราบข้อมูลที่เพียงพอ โดยรายละเอียดของขั้นตอนการทำ FAQ ดังนี้



### ขั้นตอนการทำ FAQ มีดังนี้

1. บันทึกคำถามทุกคำถามที่ถูกถามในแต่ละหน่วยงาน (โดยระบุ วันเดือนปีที่ถาม ชื่อและหน่วยงานผู้ถาม ปัญหาที่สงสัย รายละเอียดของปัญหา ชื่อและหน่วยงานผู้ที่ตอบคำถาม คำตอบที่ผู้ถามได้รับ ความเข้าใจในคำตอบ (ถ้ามี) จำนวนครั้งที่ถาม)
2. เมื่อบันทึกไปได้ระยะเวลาหนึ่ง (อย่างน้อย 1 เดือน) เก็บรวบรวมบันทึกคำถามที่ถูกถามนำมาทำสรุปคำถาม (สรุปในหัวข้อต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหาความถี่ หรือจำนวนครั้งของปัญหาที่ถูกถามมา)
3. พิจารณาคำถามที่มักจะถูกถามบ่อย และคำถามอื่น ๆ ที่ต้องการแจ้งให้ผู้ถาม/ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ (อาจรวบรวมภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ถาม ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำ FAQ) โดยนำคำถามที่รวบรวมเหล่านั้นมาหาคำตอบจากผู้รับผิดชอบ หรือมีความรู้ความสามารถในการตอบคำถามได้เป็นอย่างดีถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม และพยายามเขียนให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยอาจมีแผนภาพ หรือรูปประกอบก็ได้
4. นำคำถาม และคำตอบที่ได้ไปสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ถาม หรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เช่นติดที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดพิมพ์ในวารสาร สมาชิกสัมพันธ์ จัดส่งเป็นจดหมาย จัดทำเป็นเอกสารประกอบการทำงาน และอื่นๆ เพื่อเป็นการแจ้งให้ทราบ ลดปริมาณ หรือจำนวนครั้งในการถามคำถามซ้ำๆ ลดปัญหาความเข้าใจผิดในคำตอบของผู้ถาม หรือปัญหาผู้ตอบคำถามตอบไม่ถูกต้อง อีกทั้งถือโอกาสแจ้งสิ่งที่ต้องการให้ผู้ถาม/ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ และทำความเข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องได้
5. บันทึกคำถามที่ถูกถาม และนำเข้ามาปรับปรุง FAQ โดยทำในขั้นตอนที่ 1-4 ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

แสดงผลการจัดทำ FAQ ของสอ.จุฬาฯ ที่ภาคผนวก ญ

## 1.2 เจ้าหน้าที่บริการด้วยความถูกต้องแม่นยำ

จากการสำรวจงานวิจัยพบว่า ความถูกต้องของบริการเกิดขึ้นจาก ความสามารถของพนักงานบริการซึ่งต้องมีหน้าที่ในการป้องกันหรือตรวจสอบก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น โดยการใช้วิธีการ คือ การวิเคราะห์คุณภาพการบริการ (S.Q.S.) (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2543) เพื่อทำการค้นหาจุดอ่อนและสร้างมาตรการให้บริการมีความถูกต้องที่สุด ซึ่งจะแสดงขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

- ทำความเข้าใจในหลักการของ S.Q.S.
- ประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มผู้จัดทำและคัดเลือกเรื่องที่จะทำ
- สอบถามผู้รู้ในขั้นตอนงานที่จะทำ
- ทำ S.Q.S. ในแต่ละช่องโดยรวมมือกันจัดทำ
- ทำการประเมินความถูกต้องจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
- จัดทำมาตรฐาน S.Q.S.
- สอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นขณะระหว่างจัดทำ S.Q.S.
- วิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อให้เกิด SQS ที่มีมาตรฐานที่เหมาะสมกับหน่วยงาน

สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์กรณีศึกษา ไม่มีการทำกระบวนการวิเคราะห์คุณภาพบริการ S.Q.S หรือ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินงานที่ผ่านมาของสอ.จุฬาฯ ส่วนมากการแก้ปัญหาจะใช้ประสบการณ์เฉพาะบุคคลและแก้ปัญหาแบบวันต่อวัน ไม่มีการวางแผนป้องกันและแก้ไขที่ชัดเจนก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงได้เสนอแนะให้จัดทำ S.Q.S. ขึ้น โดยการร่วมกันของผู้ทำกับเจ้าหน้าที่จัดทำตัวอย่างของ S.Q.S. ซึ่งได้ทำการเลือกเรื่องที่จะทำ คือ การฝาก – ถอนบัญชีออมทรัพย์ของฝ่ายการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5.13 แสดงตัวอย่าง การจัดทำ S.Q.S ของสาขาของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด  
 แผ่นบันทึก : การทำการวิเคราะห์คุณภาพบริการของวงจรกิจกรรม คือ การเบิกเงินจากบัญชีออมทรัพย์

ขั้นตอน ที่	กิจกรรม บริการ	จุด ให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของ บริการ	จุดบกพร่องที่ อาจเกิดขึ้นได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด		
						วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
1	ลูกค้ากรอก ใบฝาก- ถอนเงิน	บุธวาง แบบฟอร์ม	ไม่มี(กรอก ด้วยตนเอง)	ม1.1 แบบฟอร์ม ต้องมีครบ	จ1.1 แบบฟอร์ม บางฟอร์มหมด	ตรวจสอบขีดบอกระดับ	จนท.การเงิน	ทุกเช้า
				ม1.2 แบบฟอร์ม ต้องวางตามช่อง ที่จัดไว้	จ1.2 แบบฟอร์ม อื่นๆมาปะปน กัน	จัดเรียงเอกสารให้เป็น ระเบียบถูกหมวดหมู่	จนท.การเงิน	ทุกๆ 3 ชั่วโมง
				ม1.3 ปากกาต้อง มีไว้จุดละอย่าง น้อย 4 ด้ามและ ต้องเขียนออก	จ1.3 ปากกาไม่ ครบ หัก ชำรุด หรือเขียนไม่ ออก	ตรวจสอบและคอย สังเกต	จนท.การเงิน	ทุกเช้า และระหว่าง ปฏิบัติงาน

ขั้นตอน ที่	กิจกรรม บริการ	จุด ให้บริการ	ผู้ให้บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจ เกิดขึ้นได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด					
						วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา			
2	ลูกค้ายื่นใบ ถอน	เคาน์เตอร์ ฝาก - ถอน	เจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงิน	ม2.1 ป้ายบอกประเภท ช่องบริการชัดเจน	จ2.1 ป้ายบอกชำรุด	- จัดเวรตรวจสอบหมายเลขและ ป้ายชื่อให้มองเห็นตรงกันได้จาก ด้านหลังจุดบริการ	รอง ผู้จัดการ	ทุกวันก่อน เช้างาน			
				ม2.2 ป้ายชื่อเจ้าหน้าที่ ประจำช่องตรงกัน	จ2.2 ไม่ได้เปลี่ยนชื่อให้ ตรงกับคนบริการ				ทุกเช้า ก่อน ทำงาน		
				ม2.3 อุปกรณ์ต่างๆ ต้องพร้อม	จ2.3 ตราขายบางอัน หายตราวันที่ไม่ได้ตั้งไว้ เป็นหมึกแห้งจนเกินไป				- ตรวจสอบวันที่ แป้นพิมพ์ และ ให้เขียนรหัสที่หัวตราขายเพื่อ ไม่ให้หยิบยืมข้ามช่องกัน	จนท. การเงิน	ทุกวัน
				ม2.4 ต้องใช้เวลาไม่ เกิน 5 นาทีต่อราย	จ2.4 ใช้เวลามากกว่า กำหนดเพราะอุปกรณ์ ไม่เรียบร้อย หรือลูกค้า เขียนผิด				- ทำป้ายประชาสัมพันธ์และ ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม ต่างๆขยาย 150%แปะบอร์ด และให้คอยเดินบอกตามบูธ	จนท. ปชส.	ทุกวัน
				ม2.5 กรณีสมาชิก กรอกผิดต้องบอกรหัส ด้วยวาจาสุภาพและมี ปากกาให้เขียนได้	จ2.5 อารมณ์เสียช่วง สมาชิกมาก				- ช่วงสมาชิกมาก ขอให้ประจำ ช่องแล้วเขียนป้ายเล็กๆว่า "ห้าม โกรธสมาชิก"	จนท. การเงิน	ทุกครั้งที่มี การฝาก มาถอน
				ม2.6 การถอนเงินต้อง มีความปลอดภัย ถูกต้อง	จ2.6 กรณีขโมยใบถอน และปลอมลายเซ็น				- ทำการตรวจสอบบัตรประชาชน ผู้มาถอน และลายเซ็นของผู้ฝาก จากหน้าจอให้ตรงกับใบถอน ให้ถูกต้องตรงกัน	จนท. การเงิน	

ขั้นตอน ที่	กิจกรรม บริการ	จุดให้บริการ	ผู้ให้ บริการ	มาตรฐานของบริการ	จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น ได้	มาตรการป้องกันความผิดพลาด		
						วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
3	ลูกค้ารับเงิน พร้อมใบ แจ้งยอด คงเหลือ หรือ ลูกค้า รับใบแจ้ง ยอด คงเหลือ	เคาน์เตอร์ ฝาก - ถอน	เจ้าหน้าที่ฝ่าย การเงิน	ม3.1 ต้องจัดเรียงเงินสดให้ เรียบร้อยและนับให้ถูกต้อง	จ3.1 นับเงินผิดพลาด	-ฝึกอบรมการนับเงินให้ เก่งมีชี้ฝั่งนับเงินอยู่ใกล้	จนท. การเงิน	ทุกวัน
				ม3.2 กรณีถอนเงินเจ้าหน้าที่นำ เงินสดแนบพร้อมใบแจ้งยอด คงเหลือ	จ3.2 ขณะส่งมอบสินค้า ให้สมาชิกเงินหล่น ออกมา	-ต้องสอดให้ดี กรณีเงิน จำนวนมากควรใช้ซอง หรือยางรัดธนบัตร	จนท. การเงิน	ทุกวัน
				ม3.3 กรณีฝากเงิน เจ้าหน้าที่นำสำเนาใบฝากพร้อม ใบแจ้งยอดคงเหลือ	จ3.3 ส่งสำเนาใบฝากผิด และสำเนาใบแจ้งยอด คงเหลือผิดใบให้สมาชิก	-ตรวจสอบสำเนาใบ ฝากและใบแจ้งยอด คงเหลือก่อนส่งให้ สมาชิกทุกครั้ง	จนท. การเงิน	ทุกครั้ง
				ม3.4 ต้องรอให้สมาชิกนับเงินอีก เที่ยวก่อนเดินจากไป (ถ้าสมาชิก ไม่นับก็ไม่เป็นไร)	จ3.4 ลืมให้สมาชิก เซ็นชื่อรับเงิน	-ทบทวนขั้นตอนต่างๆ	จนท. การเงิน	ทุกครั้ง
				ม3.5 ถ้าสมาชิกแจ้งว่าจำนวน เงินไม่ถูกต้องให้รับกลับมานับ ใหม่ให้ลูกค้าดู และตรวจสอบ ด้วยเครื่องนับอีกที	จ3.5 รับเงินจากลูกค้า อย่างไม่พอใจ และเวลา ส่งคืนกรณีนับถูกแล้ว อย่างเสียมิได้	-คอยจัดประชุมและ อบรมเจ้าหน้าที่	หัวหน้าฝ่าย การเงิน	ทุกเดือน
				ม3.6 กรณีนับผิดจริงต้องขอโทษ แล้วเต็มให้ครบก่อนส่งมอบคืน	จ3.6 กรณีนับผิดจริงก็ไม่ ขอโทษลูกค้าแต่แสดง ความไม่สบายอารมณ์	- อบรมเจ้าหน้าที่ฝ่าย การเงิน	หัวหน้าฝ่าย การเงิน	ทุกสัปดาห์

## 2. Responsiveness

### 2.2 ความสามารถในการรับคำร้อง ความต้องการของสมาชิก และการแก้ปัญหา

จากการสำรวจและสัมภาษณ์องค์กรบริการที่เป็นเลิศทางด้านสหกรณ์ออมทรัพย์ (Best Practice แสดงในภาคผนวก ค) พบว่า ส่วนมากการรับคำร้องจะผ่านเจ้าหน้าที่ที่ทำการประสานงาน มีบางส่วนที่ร้องเรียนผ่านทางผู้จัดการโดยตรง และมีวิธีการรับคำร้องหลากหลายสื่อ เช่น กระดานข่าวในเว็บไซต์ของสอ. กล่องแสดงความคิดเห็นที่ติดตั้งแต่ละสาขา จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่สาขา จดหมายถึงผู้จัดการ ประธาน โดยองค์กรเหล่านั้นมีวิธีการจัดการกับคำร้องเรียนต่างๆ ดังนี้

#### วิธีจัดการกับคำร้องเรียน

1. ถ้าเจ้าหน้าที่สามารถตอบข้อซักถาม คำร้องเรียนได้ทันทีก็จะทำการตอบทันที
2. ถ้าเป็นปัญหาที่ตอบไม่ได้จะมีระดับชั้นการตอบ ดังนี้ เจ้าหน้าที่ , หัวหน้าฝ่าย , รองผู้จัดการ , ผู้จัดการ ตามลำดับ
3. ถ้าเป็นปัญหาขัดแย้งที่เกินอำนาจของผู้จัดการ จำเป็นต้องอาศัยมติคณะกรรมการ

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการรับคำร้องของสหกรณ์กรณีศึกษา สภาพเดิม การรับคำร้อง ความต้องการ และการแก้ปัญหาของสมาชิก มีขั้นตอนชัดเจนพอสมควร แต่ขาดการรับประกันกับสมาชิกว่าจะได้รับการแก้ไข หรือขาดการตอบกลับไปยังผู้แจ้งถึงสิ่งที่จัดทำขึ้น บางครั้งอาจทำให้สมาชิกเกิดความสงสัย และไม่พึงพอใจได้

#### การรับคำร้องที่สอ.จพฯ กระทำ มีดังนี้ คือ

1. สามารถทำการขอรับและยื่นคำร้องเกี่ยวกับสวัสดิการได้จากผู้ประสานหรือสาขาของสหกรณ์ทุกสาขา ยกเว้นการลาออกต้องไปที่สาขาสำนักกีฬา เท่านั้น เพราะจะต้องสอบถามรายละเอียดทุกอย่างเกี่ยวกับสมาชิก ตั้งแต่หนี้ หุ่น และอื่นๆ
2. คำร้องเรียนประเภทอื่นๆ

- 2.1 ถ้าเจ้าหน้าที่สามารถตอบข้อซักถาม คำร้องเรียนได้ทันทีก็จะทำการตอบทันที
- 2.2 ถ้าเป็นปัญหาที่ตอบไม่ได้จะมีระดับชั้นการตอบ ดังนี้  
เจ้าหน้าที่ , หัวหน้าฝ่าย , รองผู้จัดการ , ผู้จัดการ ตามลำดับ
- 2.3 ถ้าเป็นปัญหาขัดแย้งที่เกินอำนาจของผู้จัดการ จำเป็นต้องอาศัยมติคณะกรรมการจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้
  - 2.3.1 เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์รับเรื่อง
  - 2.3.2 เจ้าหน้าที่ธุรการลงบันทึกรับ
  - 2.3.3 ลำดับชั้นการเขียนรับทราบ ลงมตมีดังนี้ รองผู้จัดการ  
ผู้จัดการ รองประธาน เหนรัญญิก เลขานุการ ประธาน  
ตามลำดับ
  - 2.3.4 อาจจะประชุมหรือมีคำสั่งให้ปฏิบัติตามอย่างไร
  - 2.3.5 แจ้งสมาชิกให้ทราบถึงแนวทางการแก้ไขและผลที่ได้รับ

แนวทางการจัดการกับคำร้องเรียนที่เสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นมาตรฐานในการรับคำร้อง ความต้องการและแก้ปัญหาของสมาชิก (สร้างบริการให้เป็นเลิศ,the complete guide to customer service ของ Linda M Lash เรียบเรียงโดย ปลายฝัน สุขารมย์ ,บริษัทซีแอดยูเคชั่น,หน้า222)

1. รับคำตำหนิ / สอบถามแล้วจัดไว้ให้ถูกที่ถูกทาง และจัดลำดับความสำคัญไว้เพื่อปฏิบัติการ
  - เจ้าหน้าที่ทุกคนรับคำตำหนิที่เขียนหรือโทรศัพท์ จัดลำดับความสำคัญของคำตำหนิตามนโยบายว่าเป็นอย่างไร และควรปฏิบัติอย่างไร
2. การลงบันทึกข้อตำหนิและสอบถาม
  - ลงรหัสตรวจสอบ ชื่อลูกค้า ข้อเสนอแตกต่างๆออกมาได้ง่าย
  - บันทึกเรื่องความรับผิดชอบว่าใครกำลังดำเนินการ บันทึกวันเวลาเป้าหมาย
3. การแยกประเภทข้อตำหนิและสอบถาม
  - แยกประเภทต่างๆระบุรายละเอียดให้เพียงพอ สำหรับการป้องกันดำเนินการ

- แยกประเภทระบุสาเหตุรากเหง้าของปัญหา เช่น ขั้นตอน ระบบ ความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ ความคาดหวังของลูกค้าที่ไม่ถูกต้อง นโยบายระเบียบ
- 4. การสืบสอบข้อตำหนิและข้อข้องใจ
  - เจ้าหน้าที่รู้แหล่งที่จะไปหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการสอบถาม รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้
- 5. การตอบข้อตำหนิ / สอบถาม
  - การตอบฉบับพ้ลันตรงตามความคาดหวัง ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ตรงจุดที่ตำหนิ
- 6. การตอบกลับ
  - การตอบกลับเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันการณ์ ใช้คำพูดเหมาะสม
- 7. การส่งคำตอบกลับ
  - ควรตอบถึงมือลูกค้า และสำเนาข้อสนเทศส่งไปยังแผนกอื่นๆที่ปฏิบัติการ
- 8. การเก็บบันทึกและการเรียกเก็บข้อมูล
  - เก็บรายละเอียดข้อตำหนิ สอบถามและวิธีการแก้ไขสมบรูณ์ครบถ้วน และสามารถนำมาใช้ได้โดยง่าย

จากการศึกษาเปรียบเทียบกันพบว่า การดำเนินงานของสอ.จุฬาฯ ยังขาดในส่วนของการส่งตอบกลับและเรียกเก็บข้อมูล ซึ่งในแนวทางปฏิบัติที่จะเสนอให้สอ.จุฬาฯคือการแจ้งสมาชิกที่มาร้องเรียนทราบโดยทางศัพท์ อดหมาย แต่ถ้าเป็นการร้องเรียนโดยไม่ระบุชื่อที่อยู่ กรณีที่เป็นหัวข้อสำคัญก็จะติดประกาศหรือชี้แจงในวารสารรายเดือน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของสอ.จุฬาฯ และพึงพอใจในการแก้ปัญหาของสอ.จุฬาฯ ก่อนที่จะดำเนินการหาทางแก้ไข คณะกรรมการจะต้องตรวจสอบข้อร้องเรียนเหล่านั้นว่าถูกต้องมีประโยชน์มากน้อยเพียงไร และเมื่อตอบกลับแล้วต้องนำมาเก็บบันทึกด้วยวิธีการที่เรียกเก็บมาใช้ได้โดยง่ายต่อไป



### 2.3 เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมในการบริการ

จากการสำรวจและสัมภาษณ์องค์กรบริการสอ. (Best Practice จากภาคผนวก ค.) ที่มีความเป็นเลิศ พบว่า มีขั้นตอนที่ตรวจสอบป้องกันให้เกิดความพร้อมในการบริการดังนี้

- ในการตอกบัตรในการทำงานทุกวัน
- การสลับตำแหน่งงาน (Rotate, On the Job Training) ให้พนักงานแต่ละคนมีความรู้เกี่ยวกับงานประเภทต่างๆ สามารถทำงานแทนในส่วนที่ขาดได้ ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะบริการอยู่ตลอดเวลา

จากการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์กรณีศึกษา (สอ.จุฬาฯ) ถึงสภาพการดำเนินของสหกรณ์กรณีศึกษา พบว่า มีการใช้ระบบตอกบัตรพนักงาน เพื่อลงเวลาเข้าทำงานของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ส่วนหนึ่ง เพื่อให้เข้าทำงานตรงเวลา ตัวอย่างความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในแต่ละฝ่าย มีดังนี้

เวลา 8.15	เหรียญก ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายการเงิน พร้อมกันไปไขตู้ นิรภัยเพื่อนำเงินไปแจกจ่ายแต่ละสาขาและเจ้าหน้าที่ ทุกคนต้องเตรียมตัวขึ้นรถเพื่อไปยังสาขาต่างๆ รถเตรียม ส่งไปสาขา
8.30	เริ่มเปิดให้กดคิวเข้ามาได้ บริการ ณ สาขาสำนักงาน มหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่สาขาอื่นๆถึงสาขาของตน
8.45	เริ่มเปิดให้กดคิวเข้ามาได้ บริการ ณ สาขาอื่นๆ
15.15	สาขาอื่นๆปิดระบบบัตรคิว จากนั้นรวมยอด นำเข้าสู่ สำนักงานมหาวิทยาลัย
15.30	สาขาสำนักงานมหาวิทยาลัยปิดระบบบัตรคิว เจ้าหน้าที่ สาขาอื่นเดินทางมาถึงสำนักงานมหาวิทยาลัย และ ธนาคารมารับเงินจากสอ.จุฬาฯไปฝาก

ได้เสนอแนะแนวทางเพิ่มเติม คือ ให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่อยู่เสมอเกี่ยวกับงานของแต่ละฝ่ายให้รับทราบโดยทั่ว ให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ โดย ฝ่ายเงินกู้สามารถไปปฏิบัติงานแทนฝ่ายการเงินได้ในกรณีที่ขาด หรือว่าช่วงเร่งรีบที่ต้องการอัตรากำลังเพิ่ม ยกเว้นบางฝ่ายที่ต้องอาศัยความชำนาญและทักษะเป็นพิเศษเช่นงานบัญชี เป็น

ต้น แต่อย่างไรก็ตามไม่สนับสนุนให้ปฏิบัติแทนกันเป็นเวลานาน เพราะว่าจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่เกิดการชำนาญเฉพาะด้านอย่างใดอย่างหนึ่ง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสอ.จุฬาฯ พบว่า การสลับตำแหน่งงานกันปฏิบัติ หรือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นให้ปฏิบัติงานแทนกัน ใช้ไม่ได้ เพราะว่า งานของสอ.เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเงิน เช่น ฝ่ายการเงิน พนักงานที่ต้องมีการค้าประกัน ชุดใช้ในสวนที่ตนผลิตพลาด ถือเป็นหนึ่งในสัญญาจ้าง ดังนั้นจึงต้องใช้ password ในการเข้าไปทำงานแต่ละเครื่องจ่ายเงินที่ทำ และความระมัดระวังในการทำงานอย่างสูง

### 3. Empathy

#### 3.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยกันด้วยความเอาใจใส่

สำรวจผลงานเกี่ยวกับคุณภาพบริการพบว่า การปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเอาใจใส่ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ (หนังสือ กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด) โดยองค์กรเหล่านั้นจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนที่ออกมาเป็นมาตรฐานที่ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ รวมถึงต้องมีการอบรมชี้แจงให้เห็นว่าประโยชน์ของการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่

จากการสำรวจองค์กรบริการชั้นนำ พบว่ามีแนวทางที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลจากสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น การตั้งกล่องลูกปิงปองแทนความพึงพอใจของสมาชิก (สำนักงานแผนและคลัง อาคารจามจุรี 5 ชั้น 6) เพื่อสะดวกสำหรับตรวจสอบระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับบริการของสมาชิก ผู้ใช้บริการ



รูปที่ 5.25 แสดงตัวอย่างระบบการให้คะแนนความพึงพอใจโดยใช้ลูกปิงปอง

### 3.2 เจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ อัจฉริยะดี ให้เกียรติสมาชิก

จากการสำรวจผลงานวิจัย พบว่า ความสุภาพ อัจฉริยะดี และการให้เกียรติสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ (คุณภาพงานบริการ , กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด)

จากการสัมภาษณ์และดูงานองค์กรบริหารที่เป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น สอ. พนักงานบริษัทการบินไทย (ภาคผนวก ค) ซึ่งมีมาตรฐานหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน การทักทาย สิ่งที่แสดงต่อลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องอบรมให้เกิดความเคยชิน

### 3.3 เจ้าหน้าที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจากผลงานวิจัย (คุณภาพงานบริการ , กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาด) การพูดที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดบริการที่น่าประทับใจ

จากการสัมภาษณ์และดูงานองค์กรบริหารที่เป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น สอ. พนักงานบริษัทการบินไทย (ภาคผนวก ค) คำพูดที่เป็นมาตรฐานที่เจ้าหน้าที่ทุกคนควรพูดเมื่อเกิดกรณี

ต่างๆ และมีการให้ข้อมูลแก่สมาชิกได้ให้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะได้มีการอบรมและให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่อย่างครบถ้วน

จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสอ.จุฬาฯ เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อสมาชิก โดยทั้ง 3 หัวข้อ (ปัจจัยคุณภาพ 3.1-3.3) สามารถรวบรวมและจัดทำเป็นมาตรฐาน/เทคนิคที่จะทำให้เกิดการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองให้สมาชิกความพึงพอใจสูงสุด โดยเทคนิคการต้อนรับนี้เกิดจากการศึกษาจากหน่วยงานบริการชั้นนำ และสอบถามความต้องการของทางสอ.ว่ามีความต้องการในด้านใดบ้าง จากนั้นร่วมกันเขียนและสอบถามถึงความเป็นไปได้จากผู้จัดการจนได้แนวทางดังแสดงในหน้า 152-153

## เทคนิคการต้อนรับให้สมาชิกประทับใจ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด

- เมื่อสมาชิกเข้ามาในสำนักงาน แสดงท่าทีให้เห็นว่าเป็นมิตร และต้อนรับด้วยไมตรีจิต ใบหน้ายิ้มแย้ม พร้อมกับกล่าวทักทาย เช่นสวัสดีค่ะ (ครับ) ติดต่อเรื่องอะไรคะ (ครับ) จะให้ดิฉัน (ผม) ช่วยอะไรได้บ้างคะ (ครับ) เป็นต้น
- ควรวางตัวอย่าให้เป็นทางการจนเกินไป ไม่แสดงอาการว่ากำลังยุ่ง เบื่องาน หรือเหนื่อยกับงาน
- ยินดีตอบข้อซักถามของสมาชิกอย่างละเอียด ถูกต้อง แต่อย่ายาวเยิ่นเย้อหรือเข้าใจยาก หากไม่ทราบข้อมูลที่ต้องการพอที่จะตอบ ควรแนะนำผู้ที่ทราบข้อมูลหรือผู้ชำนาญงานเป็นผู้ตอบข้อซักถามแทน อย่าตอบข้อซักถามกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นเวลานานๆ ในขณะที่กำลังมีสมาชิกคนอื่นกำลังรอคอยอยู่เช่นกัน
- ถ้าสมาชิกต้องการพบหัวหน้าหรือผู้บริหาร ควรซักถามสมาชิกว่ามีนัดไว้ก่อนหรือเปล่า ถ้ามีนัดไว้ควรเรียนให้หัวหน้าหรือผู้บริหารทราบ หากหัวหน้าหรือผู้บริหารกำลังมีแขกหรือติดประชุมยังให้เข้าพบตามเวลานัดหมายไม่ได้ ก็ควรแจ้งเหตุผล่าให้สมาชิกทราบและบอกว่า "กรุณาคอยสักครู่ค่ะ/ครับ"
- สมาชิกที่ไม่มีกานัดหมายและจะขอพบหัวหน้าหรือผู้บริหารของเราควรขอทราบชื่อ และวันที่ต้องการพบ โดยเข้าไปเรียนขออนุญาตก่อน ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารไม่ต้องการพบ ควรปฏิเสธแทนอย่างสุภาพ เช่น มีงานด่วน กำลังประชุม เป็นต้น ไม่ควรแจ้งว่า หัวหน้าหรือผู้บริหารไม่อยู่ เพราะสมาชิกอาจถามจากผู้อื่นได้
- หากสมาชิกจะต้องนั่งรอ ควรให้ความสะดวกสบายแก่สมาชิก เช่น เชิญนั่ง บริการน้ำเย็นหรือเครื่องดื่ม นำหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารมาให้อ่าน ไม่ควรชวนสมาชิกคุยก่อน แต่ถ้าสมาชิกแสดงท่าทีว่าอยากคุยด้วย จึงควรพูดคุยในเรื่องที่สมาชิกสนใจหรือเรื่องเพเลิดเพลินใจ
- พยายามจำชื่อ รายละเอียด และความต้องการของสมาชิก
- ห้ามหยอกล้อ หรือเล่นหัวกับสมาชิกหรือต่อหน้าผู้อื่น
- ห้ามแต่งหน้า จัดเครื่องแต่งกาย หรือทำงานอื่นที่ไม่จำเป็นต่อหน้าสมาชิก
- ถ้ามีธุระด่วนต้องเร่งทำ ควรขอโทษเป็นระยะด้วยหน้าตาแจ่มใส ควรรีบเร่งทำธุระให้เสร็จสิ้นเท่าที่จำเป็น

- ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นกับสมาชิก ควรใจเย็นและมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกพูด พยายามสนใจขอบเขตของปัญหาและหนทางแก้ไขที่สมาชิกต้องการ แล้วจัดการประนีประนอม ถ้าปัญหามากจนเหลือวิสัยควรนำเข้าพบหัวหน้า หรือหาทางออกอื่นๆเท่าที่จะทุเลาปัญหาลงได้

เทคนิคการต้อนรับให้สมาชิกประทับใจข้างต้น ต้องอาศัยผู้ให้บริการผู้ที่มีใจรักในการให้บริการ ซึ่งจะต้องทำการอบรมชี้แจงให้เข้าใจตรงกัน อาจมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และลงโทษผู้ฝ่าฝืนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้นไป

#### 4. Tangibles

##### 4.1 วันและเวลาทำการ

จากการสำรวจทั่วไปขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีการเปิดทำการเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิก ณ ช่วงต่างๆ ของเดือนได้อย่างเหมาะสม สอ.ปตท. , กฟผ. (ภาคผนวกค) จะไม่มีการพักเที่ยงแต่จะใช้เวลาเวียนกันไปพักแทน และช่วงต้นเดือนก็จะบริการในช่วงเที่ยงทุกเคาน์เตอร์(จุดบริการ) และจะทยอยกันไปพักตอนที่ลูกค้าลดจำนวนลง ซึ่งถือว่าเป็นการบริการลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้ลูกค้าที่ได้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

จากการศึกษาและสังเกตการทำงานของสอ.จุฬาฯ พบว่ามีการเปิดบริการ ดังนี้

สาขา สำนักงานมหาวิทยาลัย

เปิดบริการ จันทร์-ศุกร์ ยกเว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่ 8.30 – 15.30 น.  
ไม่เวลาพัก

สาขาสำนักกีฬา

เปิดบริการ จันทร์-ศุกร์ ยกเว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่เวลา ตั้งแต่ 8.45 – 15.15 น เวลาพัก 12.30 -13.30 น. ยกเว้นวันสิ้นเดือนจะไม่มีเวลาพัก

## สาขา อื่นๆ

เปิดบริการ จันทร์ – ศุกร์ ยกเว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่ 8.45 – 15.15 น.  
เวลาพัก 12.30 -13.30 น.

ซึ่งพบว่า หลายๆสาขามีการพักในช่วงเที่ยง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงพักของสมาชิก สมาชิกมักจะใช้เวลาช่วงนี้ในการใช้บริการ โดยเฉพาะเวลาสิ้นเดือนจะมีผู้ใช้บริการมาก ดังนั้นเพื่อความสะดวกของสมาชิกจึงเสนอให้เปิดบริการช่วงเที่ยงด้วยในเวลาสิ้นเดือน โดยเสนอให้ปรับปรุง ดังนี้

1. ให้มีการสลับกันพักของเจ้าหน้าที่ในช่วงเที่ยงของวันทำการสิ้นเดือน เพื่อรองรับจำนวนผู้ใช้บริการที่มากเป็นพิเศษ เฉพาะสาขาที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมากเท่านั้น โดยควรพิจารณาความคุ้มค่าประกอบด้วย
2. เพื่อความปลอดภัยของสาขาอาจทำการจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยประจำสาขา
3. ในช่วงเวลาสิ้นเดือนอาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นที่สามารถปฏิบัติงานการเงินได้ไปเพิ่มในสาขาย่อย เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรองรับผู้ใช้บริการ และความปลอดภัยของทรัพย์สินและเจ้าหน้าที่(สามารถสลับกันพักได้) อีกด้วย

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสอ.จุฬาฯ ได้ผลเป็นดังนี้ ผู้จัดการชี้แจงว่า ควรปฏิบัติตามวิธีเดิมจะดีกว่า เพราะว่า ทางสอ.ไม่มีอัตรากำลังจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและเจ้าหน้าที่การเงินเพิ่ม แต่ถ้าจะให้มีการrotate เจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นเข้าไปช่วย น่าจะเป็นไปได้ แต่ต้องอาศัยการอบรมให้สามารถทำธุรกรรมฝาก-ถอนได้ด้วยตนเอง แต่ควรจะทำทดลองระยะแรกกับสาขาที่มีจำนวนผู้ใช้บริการมาก่อน แล้วพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นอันดับแรก และช่วงเวลาสิ้นเดือนเป็นช่วงที่ทุกฝ่ายงานต่างก็มีความจำเป็นต้องใช้บุคลากร ทำให้ไม่มีเจ้าหน้าที่รายใดว่างในการไปปฏิบัติงานการเงินที่แต่ละสาขาย่อยได้ เมื่อทำทั้ง 2 ประการที่กล่าวมาแล้วไม่ได้ การที่จะสลับกันพักก็จะมีขาดความปลอดภัยในการทำงานทั้งด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและเงินที่รับผิดชอบด้วย เนื่องจากสาขาย่อยจะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียง 2 คน ถ้าสลับกันพักจะเหลือเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว ทั้งสอ.จุฬาฯ ก็ไม่ได้จ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำสาขานั้นๆด้วย โดยอาจจะเกิดการปล้น หรือยกยอกเงินของเจ้าหน้าที่ได้ อีกทั้งการกำหนดให้มีเวลาพัก

เริ่มที่ 12.30 ก็เป็นการเอื้อให้เจ้าหน้าที่ซึ่งส่วนมากจะพักเวลา 12.00 น. ให้มีเวลาเดินทางมายังสาขาที่ใกล้เคียงได้ทันเวลาก่อนจะไปรับประทานอาหาร

#### 4.4 การจัดการระบบคิวมีความสะดวก

จากการสำรวจองค์กรบริการชั้นนำ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงเทพ ล้วนมีแนวทางจัดการเกี่ยวกับคิวที่หลากหลาย เช่น ติดตั้งระบบคิวอัตโนมัติ, กำหนดจำนวนรายการต่อคิว, ช่องทางด่วนสำหรับผู้ใช้บริการจำนวนรายการน้อย, มีการติดตั้งเครื่องบริการฝาก / ถอนอัตโนมัติ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบคิวของสหกรณ์กรณ์ศึกษาให้ดียิ่งๆ ขึ้น

จากการสำรวจสภาพบริการในด้านคิวให้บริการของสหกรณ์กรณ์ศึกษา ทั้งจากการสังเกตและสอบถามจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้ผลดังนี้

##### สภาพเดิม มีปัญหาดังต่อไปนี้

1. คิวการให้บริการจะยาวมากในช่วงสิ้นเดือน
2. มีจำนวนผู้ใช้บริการที่มีจำนวนหลายรายการมาก
3. เกิดการรวมรายการของสมาชิกให้มากพอที่บริเวณหน้าเคาน์เตอร์บริการ เพื่อที่จะได้เข้าไปให้หัวหน้าฝ่ายทำให้
4. มีระบบเส้นสาย พวกพ้องโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้เข้าไปใช้บริการด้านในสำนักงานได้ เป็นการหลอมน้ำกันของสมาชิก
5. การฝากเช็คใช้บริการได้เฉพาะช่อง 1-4 (ฝาก-ถอน) เท่านั้น เป็นการใช้ประสิทธิภาพของช่องบริการ 5 ไม่เต็มที่ ปกติช่องบริการ 5 (ฝากประจำจะมีจำนวนผู้น้อย สามารถพัฒนาให้เกิดจะว่างอยู่)
6. ฝากประจำแต่เดิมไม่ต้องกดบัตรคิว ทำให้คิวบริการไม่เป็นระเบียบ เกิดการแย่งกันได้เกิดขึ้น
7. การถูกฉวยเงินเฉพาะที่สำนักกีฬาเท่านั้น ทำให้สมาชิกเสียเวลาในการเดินทาง
8. การขอสวัสดิการต้องรับใบและยื่นเฉพาะที่สาขาสำนักกีฬาเท่านั้น ทำให้สมาชิกเสียเวลาในการเดินทาง



9. การเพิ่มหุ้นต้องทำเฉพาะสาขาสำนักกีฬาเท่านั้นทำให้สมาชิกเสียเวลาในการเดินทาง

### การปรับปรุงที่สอ.จุฬาฯ ได้จัดทำ

1. กำหนดจำนวนรายการต่อ 1 บัตรคิว เช่น กดบัตรคิว 1 ใบต่อการทำรายการไม่เกิน 5 รายการ เพื่อให้คนที่มีใบรายการจำนวนน้อยรอไม่นาน
2. ยกเลิกการเข้าไปทำรายการฝาก-ถอนในสอ.ลดภาระงานของหัวหน้าฝ่ายให้เบาลง
3. ฝากเช็คในวันสิ้นเดือนสามารถกดบัตรคิวช่อง 5 (ฝากประจำ) ได้ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของช่อง 1-4 ซึ่งจะมีผู้ใช้บริการสูงมากในวันสิ้นเดือน
4. การฝากประจำต้องกดบัตรคิว ทำให้คิวบริการมีความเป็นระเบียบ ไม่เกิดการแย่งกัน
5. ในอนาคตมีแนวคิดที่จะ ปรับปรุงให้เป็นระบบแบบ One stop service จุดเดียวสามารถบริการได้ครบทุกความต้องการของสมาชิกได้ทุกสาขา ทั้งฝาก-ถอน ยื่นกู้ถูกเงิน ยื่นคำร้องสวัสดิการ เพิ่มหุ้น เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยการลงทุนและระยะเวลาในการศึกษาความเป็นไปได้เพื่อกระจายคิวคิวที่มีจำนวนรายการมากออกไป

การปรับปรุงทั้งหมดดังที่กล่าวมา เพื่อต้องการรองรับคิวบริการที่ยาวในช่วงสิ้นเดือน ลดความเหลื่อมล้ำของสมาชิก เพิ่มความสะดวกสบายให้กับสมาชิกในการใช้บริการ

ดังนั้นจึงได้เสนอแนะแนวทางเพิ่มเติมจากการศึกษาทั้งองค์กรชั้นนำในช่วงเวลาดังต้นเดือน ปลายเดือน และวันหยุดยาวสุดสัปดาห์ จะมีผู้ใช้บริการมากเป็นพิเศษ สมควรใช้ระบบคิว 2 แบบ แสดงผลดังนี้

1. คิวสำหรับวันปกติ

ใช้ระบบคิวอัตโนมัติแบบเดิมตามที่สอ.จุฬาฯ ได้ปรับปรุงใหม่ คือ กำหนดจำนวนรายการต่อ 1 บัตรคิว (5 รายการต่อ 1 บัตรคิว)

2. คิวสำหรับวันที่มีจำนวนผู้รับบริการจำนวนมากเป็นพิเศษ ซึ่งได้แก่ ช่วง ปลายเดือน วันหยุดงานยาวสุดสัปดาห์ ซึ่งมีแนวทางเสนอให้จัดแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

- A สำหรับผู้ที่มีการทำรายการไม่เกิน 2 รายการ ได้ทำการกำหนดช่องทางด่วนพิเศษขึ้นมา
- B สำหรับผู้ที่มีการทำรายการมากกว่า 2 รายการ ให้กีดบัตรคิวตามที่สหกรณ์ออมทรัพย์ระบุไว้ 1 บัตรคิวต่อจำนวนรายการไม่เกิน 5 รายการ

การจัดทำระบบคิวแบบนี้เพื่อให้ผู้รับบริการรับบริการด้วยความสะดวกรวดเร็วที่สุด โดยในคิว A จะต้องมีความรวดเร็วและเคร่งครัดตามเวลาที่กำหนด เพราะมีผู้ใช้บริการมาก ที่มีจำนวนรายการมากจะจัดผู้ที่มีความชำนาญสูง และตั้งกลุ่มไว้ทำงานโดยให้มีการรับงานเข้ามาช่วยทำภายในสอ.ฯฯ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วขึ้นในระบบคิวนั้นเอง โดยในระยะแรกต้องลองทดสอบเปิดบริการในสาขาที่มีผู้ใช้บริการเยอะ แล้วพิจารณาผลตอบรับต่างๆว่าคุ้มค่ามากน้อยเพียงไร

#### 4.6 อุปกรณ์ เครื่องมือมีความทันสมัยนำให้บริการ ไม่เสีย

จากการสำรวจงานหน่วยงานบริการชั้นเลิศ (ภาคผนวก ค) พบว่า ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ พร้อมใช้เสมอ ไม่เสีย เป็นการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ตัวอย่างเช่น สอ.กบท. ทำการ MTN ตามตารางและจ้างบริษัทข้างนอกมาทำการตรวจสภาพอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่ควรนำไปปฏิบัติ

จากการสำรวจสภาพการดำเนินการของสหกรณ์กรณีศึกษาพบว่า

#### **สภาพการทำงานเดิมใช้ระบบการดูแลอุปกรณ์ต่างๆ ดังนี้ คือ**

หน่วยงานฝ่ายไหนขอซื้อให้ดูแลกันเอง เรียกซ่อมกันเองโดยตรงไม่มีระบบการจัดการโดยรวม และทำการจ้างบริษัทจากภายนอกมาซ่อมบำรุง จ้างเป็นรายเดือน ค่าใช้จ่ายสูงมากในแต่ละเดือน

## การปรับปรุงการดูแลอุปกรณ์เครื่องมือให้มีความทันสมัย ซึ่งได้นำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. แบ่งประเภทการดูแลอุปกรณ์ที่ชัดเจนมากขึ้นทำให้ระบบส่งซ่อมมีประสิทธิภาพ
  - ฝ่ายสำนักงาน ดูแลครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ตัวอย่างเช่น โต๊ะเก้าอี้ เครื่องนับธนบัตร เครื่องกดบัตรคิวอัตโนมัติ เป็นต้น
  - ฝ่ายทะเบียนสมาชิกและประมวลผล ดูแลคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ
  - ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ดูแลอุปกรณ์โสตทุกชนิด เช่น กล้องถ่ายรูป เครื่องฉาย LCD
2. ยกเลิกการจ้างบริษัทภายนอกซ่อมบำรุง เปลี่ยนมาใช้ระบบจ่ายรายครั้งที่เรียกแทน เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. การปรับปรุงขั้นตอนการซ่อม ให้มีความชัดเจนเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น ดังนี้
  - 3.1 เมื่ออุปกรณ์ต่างๆเสียในปัจจุบันนี้จะใช้โทรศัพท์บอกหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
  - 3.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบโทรศัพท์เรียกช่างซ่อมดูว่าเสียอะไรบ้าง
  - 3.3 ให้บริษัทที่เรียกมาทำใบเสนอราคา
  - 3.4 เรื่องเสนอขออนุมัติซ่อม
  - 3.5 ทำการออกใบซ่อม
  - 3.6 ทำการซ่อม
  - 3.7 ทำเรื่องอนุมัติจ่าย
  - 3.8 จ่ายเงินให้ช่างซ่อม
  - 3.9 รับเครื่องที่ซ่อมเสร็จแล้ว
  - 3.10 ส่งคืนแผนกที่เสีย
4. ปรับปรุงระบบการยืม / คืนอุปกรณ์ให้มีแบบฟอร์มทำให้ตรวจสอบได้ง่ายแทนการจดบันทึก ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลอาจผิดพลาด ขาดตกบกพร่อง เกิดการลืมหายาก ดังแสดงแบบฟอร์มและตัวอย่างการใช้ในภาคผนวก ง.3

5. การดำเนินการในอนาคตมีโครงการจะทำตู้ ATM ของ สอ.จุฬาฯ โดยเชื่อมการทำงานกับธนาคารต่างๆ และสามารถใช้บัตร (Smart Card) ตรวจสอบได้ทุกอย่าง เช่น ภาระหนี้ ภาระค่าประกัน เงินฝาก เป็นต้น

#### 4.7 แบบฟอร์มชัดเจนเข้าใจง่าย

จากการสัมภาษณ์องค์กรชั้นนำด้านบริการ(ภาคผนวก ค) จะคำนึงถึงความยากของการใช้แบบฟอร์มมาก เนื่องจาก เป็นจุดแรกที่สมาชิกหรือลูกค้าจะสื่อสารกับองค์กร ถ้าใช้งานยากก็อาจเกิดความผิดพลาดได้มาก ดังนั้นองค์กรต่างๆ เหล่านี้จึงพยายามปรับปรุงให้อยู่รูปแบบที่ใช้งานและเข้าใจได้โดยง่าย สำหรับการปรับปรุงแบบฟอร์มจะทำ 2 แบบ คือ แบบฟอร์มที่ไม่เกี่ยวกับกฎหมาย โดยการปรับปรุงจะใช้การวิเคราะห์ประโยชน์ และความง่ายต่อการกรอก เช่น แบบฟอร์มสวัสดิการ เป็นต้น และ แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ซึ่งสำหรับการปรับปรุงแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเวลาแก้ไขต้องทำโดยปรึกษานิติกรในส่วนเกี่ยวกับกฎหมายว่าสามารถปรับปรุงแก้ไขอะไรได้บ้าง อีกทั้งจะมีการแสดงตัวอย่างการกรอกให้เห็น

**สภาพเดิม** สอ.จุฬาฯมีการใช้แบบฟอร์มที่ยุ่งยาก ไม่สะดวกแก่การกรอก และสำหรับแบบฟอร์มบางประเภทต้องใช้เอกสารแนบ สมาชิกมักจะทำการสอบถามซ้ำแล้วซ้ำอีก บางครั้งก็ลืมนำมา ทำให้ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาสอ. หลายต่อหลายครั้ง ทำให้สมาชิกเกิดความหงุดหงิด ไม่สบายใจอย่างมาก

#### **สอ.จุฬาฯ มีการดำเนินการปรับปรุงการใช้แบบฟอร์ม ดังนี้**

การปรับปรุง สอ.จุฬาฯ ได้ทำการปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีประโยชน์แต่ละเข้าใจง่ายขึ้น ดังนี้ ทำการปรับปรุงแบบฟอร์มให้มีการนำรายการที่ต้องใช้แนบไปเพื่อให้เกิดความสะดวกไม่ต้องมาติดต่อสอ. หลายครั้ง ประหยัดเวลา และถูกต้องอีกด้วย

#### 4.8 บุคลิกภาพและการแต่งกายของพนักงาน

จากการสำรวจทั้งงานวิจัยและองค์กรชั้นนำเลิศทางด้านบริการ(ภาคผนวก ค) ก็ให้ผลที่ตรงกันว่า เรื่องบุคลิกภาพ และการแต่งกายของพนักงานจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อในการบริการและองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น (Best Practices การมุ่งเน้นที่ลูกค้า

และตลาด เล่ม 2สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ) ดังนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์กรณีศึกษาจึงได้กำหนดระเบียบการแต่งกายเจ้าหน้าที่ โดยมีระเบียบที่ฝ่ายสำนักงาน

**สภาพเดิม** สอ.จุฬาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการแต่งกายของเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่จะแต่งกายไม่เป็นระเบียบ เช่น เจ้าหน้าที่หญิงจะใส่แบบฟอร์มแค่ด้านบน ด้านล่างจะใส่กระโปรงอิสระ บางคนก็ไม่ใส่ฟอร์มใส่แต่ชุดสีดำ จึงทำให้เป็นการขาดระเบียบในสายตาของสมาชิก จึงทำให้ทางผู้จัดการจัดทำแนวทางการปรับปรุงขึ้น คือ

### การปรับปรุงของสหกรณ์ได้จัดทำมาตรฐานการแต่งกาย ขึ้นเอง ดังนี้

#### 1. ระเบียบการตัดเย็บเครื่องแต่งกาย.

1.1 แบบฟอร์มการแต่งกายจะทำการเปลี่ยน 2 ปีต่อครั้ง โดยทางสอ.

จุฬาฯ จะทำการประชุมออกความเห็นเกี่ยวกับสี เนื้อผ้า

- กำหนดเนื้อผ้าและสีของแบบฟอร์มด้านนอก
- กำหนดเนื้อผ้าและสีของแบบฟอร์มด้านใน

1.2 เพื่อกันปัญหาเกิดความแตกต่างไม่เป็นระเบียบทางสอ.จุฬาฯ จึงสั่งซื้อเนื้อผ้า และสี เพื่อให้เจ้าหน้าที่แบ่งกันเพื่อนำไปตัด

1.3 ในการตัดเย็บทางสอ.จุฬาฯจะต้องทำการตัดเย็บแบบสูทมาตรฐานตามสอ.จุฬาฯกำหนด 1 ตัว แบบสูทรูปแบบอิสระ 1 ตัว

1.4 เจ้าหน้าที่ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ทางสอ.จุฬาฯจะให้ค่าตัดสูท 3 ชุดๆละ 2000 บาทถ้วน เจ้าหน้าที่เดิมได้ค่าตัด 2 ชุด

#### 2. ระเบียบการแต่งกาย

##### 2.1 เจ้าหน้าที่หญิง

วันจันทร์ วันทำการแรกของเดือน และวันทำการสุดท้ายของเดือนให้แต่งกายด้วยผ้าเครื่องแบบชุดปัจจุบัน

วันอังคาร – วันพฤหัสบดี ให้แต่งกายด้วยผ้าเครื่องแบบชุดปัจจุบันกรณีจำเป็นอนุโลมให้แต่งกายด้วยผ้าเครื่องแบบชุดของปีก่อนๆได้

วันศุกร์ให้แต่งกายด้วยผ้าไทย แบบและสีสุภาพ กรณีที่ไม่มีเครื่องแต่งกายผ้าไทยให้แต่งกายด้วยเครื่องแบบปกติ

##### 2.2 เจ้าหน้าที่ชาย

วันจันทร์ – วันศุกร์ ให้แต่งกายด้วยแบบและสีสุภาพ

โดยกฎระเบียบที่ตั้งขึ้นเพื่อตรวจตราควบคุมดูแลอยู่เป็นประจำ การตรวจตราต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่าย ในการตรวจตราดูแลอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเคยชิน พัฒนาขึ้นเป็นนิสัยรักการแต่งการถูกระเบียบต่อไป เพื่อให้สามารถควบคุมเจ้าหน้าที่ได้ควรนำเรื่องระเบียบการแต่งกายและบุคลิกภาพเข้าเป็นอยู่ในเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือนในปลายปี คาดว่า จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทุกคนน่าจะมีการแต่งกายที่ถูกระเบียบและบุคลิกภาพที่ดี อันส่งผลให้ ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจได้

นอกจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคุณภาพบริการแล้ว สมาชิกยังได้มีการ ร้องเรียนให้มีการจัดทำสมุดบัญชีเหมือนกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป หลังจากที่ได้นำเรื่องนี้ปรึกษา เจ้าหน้าที่ระดับสูง ทาง สอ.จ.พ.ฯ เห็นว่าควรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติม ถึง ผลกระทบ พร้อมทั้งข้อดีและข้อเสีย ต่อไป