

## บทที่ 7

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 7.1 สรุปผลการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพบริการในมิติต่างๆ ซึ่งได้ทำการรวบรวมเครื่องมือ วิธีการในการปรับปรุงคุณภาพบริการ และนำแนวทางที่จัดทำขึ้นไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานวิจัยดังนี้ เริ่มจากการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพบริการ และทำการปรับให้มีความชัดเจนในแต่ละหัวข้อ จนกระทั่งได้แบบจำลองปัจจัยคุณภาพบริการ ดังนี้

1. Accuracy หมายถึง ความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่จะทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบริการ
  - 1.1 เจ้าหน้าที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการได้อย่างถูกต้อง
  - 1.2 เจ้าหน้าที่บริการด้วยความถูกต้องแม่นยำ
2. Responsiveness หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก เต็มใจที่จะช่วยหรือจัดหาบริการที่ดีให้สมาชิก
  - 2.1 ความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความสามารถในการรับคำร้อง ความต้องการ และแก้ปัญหา
  - 2.3 เจ้าหน้าที่มีความพร้อมอยู่เสมอในงานบริการ
3. Empathy หมายถึง การเอาใจใส่ ความสุภาพ อธิษาคัยของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ปรับให้เหมาะกับสมาชิกที่เข้ามาใช้บริการ
  - 3.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเอาใจใส่
  - 3.2 เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีความสุภาพ อธิษาคัยดีและให้เกียรติสมาชิก
  - 3.3 เจ้าหน้าที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
เจ้าหน้าที่สามารถทำการสื่อสารในการให้บริการกับสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. Tangibles หมายถึง ความพร้อมของสิ่งที่ปรากฏให้เห็น เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ บุคคล และสิ่งที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

- 4.1 วันและเวลาทำการมีความเหมาะสม
- 4.2 ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย
- 4.3 การจัดวางอุปกรณ์พร้อมเสมอ
- 4.4 การจัดระบบคิวมีความสะดวก
- 4.5 บรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยภายในสหกรณ์
- 4.6 อุปกรณ์ เครื่องมือมีความทันสมัยนำให้บริการ ไม่เสีย
- 4.7 แบบฟอร์มชัดเจนเข้าใจง่าย
- 4.8 บุคลิกภาพและการแต่งกายของเจ้าหน้าที่
- 4.9 แผนผังแสดงขั้นตอนการให้บริการ

รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างโดยแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละปัจจัยคุณภาพมีวิธีในการได้มาซึ่งความรู้ 3 วิธีด้วยกัน คือ

1. ประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี
2. การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กรกรณีศึกษา
3. พิจารณาจาก Best Practices ขององค์กรที่อื่นๆ

ผลที่ได้จากวิธีทั้ง 3 สามารถนำสร้างเป็นเทคนิคในการปรับปรุงแต่ละปัจจัยคุณภาพ ดังแสดงในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 แสดงเทคนิค/วิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหาในหัวข้อต่างๆ

ปัจจัย	เทคนิค/วิธีการที่จะใช้
<b>1. Accuracy</b>	
1.1 เจ้าหน้าที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการได้อย่างถูกต้อง	มาตรฐานการตอบคำถามของสมาชิก FAQ
1.2 เจ้าหน้าที่บริการด้วยความถูกต้องแม่นยำ	มาตรฐานการป้องกันความผิดพลาด S.Q.S.
<b>2. Responsiveness</b>	
2.1 ความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	Flow Process Chart , Why-why analysis ,ECRS
2.2 ความสามารถในการรับคำร้อง ความต้องการ และแก้ปัญหา	มาตรฐานการรับคำร้องและแบบฟอร์มการกรอก
2.3 เจ้าหน้าที่มีความพร้อมอยู่เสมอในงานบริการ	1. ใช้วิธีการตรวจสอบโดยใช้การตอกบัตร 2. การอบรมงานเพื่อการสลับหน้าที่ (Rotate, On the job training)
<b>3. Empathy</b>	
3.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเอาใจใส่	มาตรฐาน/เทคนิค การให้บริการสมาชิก
3.2 เจ้าหน้าที่มีความสุภาพ อธิบายดี และให้เกียรติสมาชิก	มาตรฐาน/เทคนิค การให้บริการสมาชิก
3.3 เจ้าหน้าที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มาตรฐาน/เทคนิค การให้บริการสมาชิก
<b>4. Tangibles</b>	
4.1 วันและเวลาทำการมีความเหมาะสม	จัดจำนวนผู้ให้บริการให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาการใช้บริการของลูกค้า
4.2 ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย	ออกแบบสื่อให้น่าสนใจ ชัดเจน เข้าถึงได้ง่าย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร
4.3 การจัดวางอุปกรณ์พร้อมเสมอ	5 ส
4.4 การจัดระบบคิวมีความสะดวก	1. กำหนดจำนวนรายการต่อคิว 2. กำหนดระบบคิวแบบใหม่ที่เหมาะกับองค์กร 3. one stop service
4.5 บรรยากาศและความสะอาด เรียบร้อยภายในสหกรณ์	5 ส
4.6 อุปกรณ์ เครื่องมือมีความทันสมัยน่าใช้บริการ ไม่เสีย	กำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในการดูแล โดยมีแบบฟอร์มควบคุมการยืม คืน ส่งซ่อม
4.7 แบบฟอร์มชัดเจนเข้าใจง่าย	สำรวจความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความง่ายของการใช้

ปัจจัย	เทคนิค/วิธีการที่จะใช้
4.8 บุคลิกภาพและการแต่งกายของเจ้าหน้าที่	1. จัดทำมาตรฐานระเบียบการแต่งกาย 2. อบรมบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ
4.9 แผนผังแสดงขั้นตอนการให้บริการ	ระดมสมองเพื่อปรับปรุงและคัดเลือกขั้นตอนที่จัดทำ

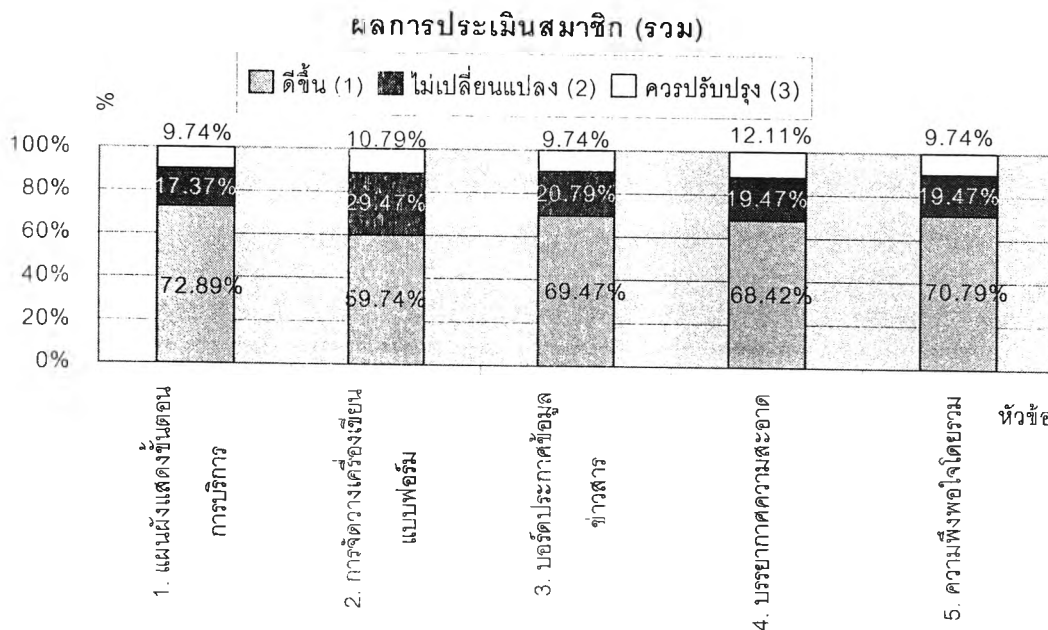
เนื่องจากปัจจัยคุณภาพมีจำนวนมาก จึงได้ทำการคัดเลือกปัญหาเหล่านั้นมาทำการแก้ไข (แสดงรายละเอียดในบทที่ 4 หน้า 66-75) จึงได้ปัญหาที่ควรดำเนินการแก้ไข ได้แก่

1. แผนผังขั้นตอนการให้บริการ (4.9)
2. การจัดวางอุปกรณ์พร้อมเสมอ (4.3)
3. บรรยากาศและความสะอาด เรียบร้อยภายในสหกรณ์ (4.5)
4. ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย (4.2)
5. ความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (2.1)

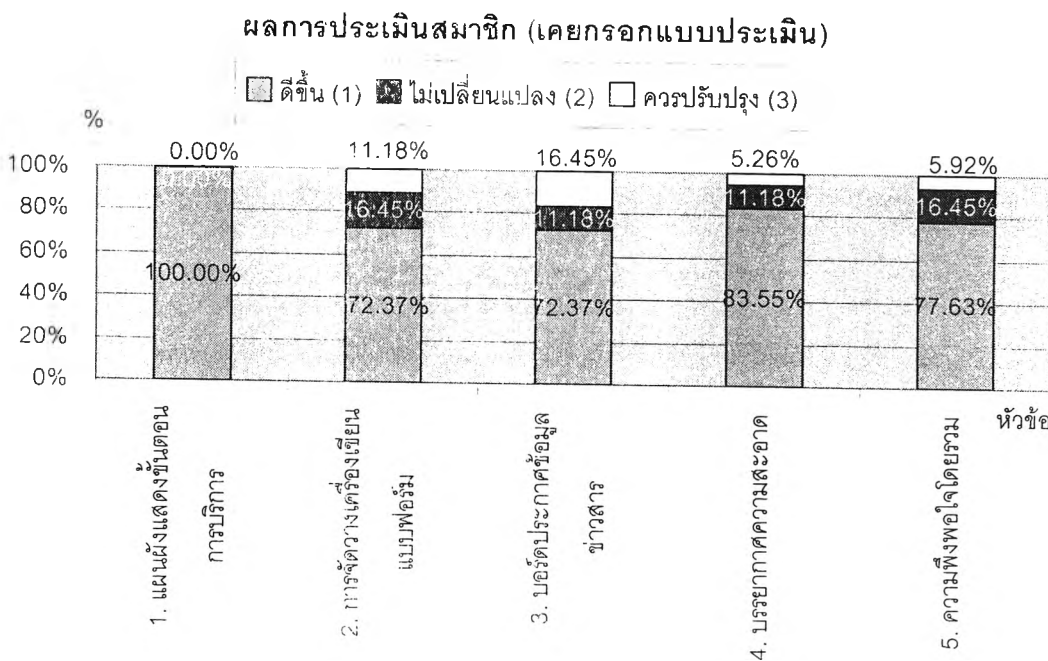
แต่ปัญหาที่ 5 คือความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (2.1) ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการกู้ยืมพิเศษแต่ยังไม่ได้นำมาปฏิบัติใช้จริง เนื่องจากจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารในการปรับแก้ระเบียบข้อบังคับซึ่งต้องใช้เวลานานมาก จึงได้แต่นำเสนอแนวทางการแก้ไขโดยใช้เทคนิค Why-why analysis และ ECRS ซึ่งสามารถลดระยะเวลาในการขอกู้พิเศษจากเดิม 33 วัน เหลือเพียง 19 วัน (ดังรายละเอียดที่แสดงในบทที่ 5 หน้า 121 - 138 ) ดังนั้นผลการแก้ไขจากการประเมินของผู้ใช้บริการจึงเหลือเพียง 4 ปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 แสดงผลการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกเกี่ยวกับแนวทางที่ปรับปรุง

ความพึงพอใจต่อการปรับปรุงในด้าน		สมาชิกทั้งหมด		สมาชิกที่เคยกรอก		สมาชิกที่ไม่เคยกรอก	
		จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
1. แผนผังแสดงขั้นตอนการบริการ	ดีขึ้น (1)	277	72.89	152	100	125	54.82
	ไม่เปลี่ยนแปลง (2)	66	17.37	0	0	66	28.95
	ควรปรับปรุง (3)	37	9.74	0	0	37	16.23
	รวม	380	100	152	100	228	100
2. การจัดวางเครื่องเขียนแบบฟอร์ม	ดีขึ้น (1)	227	59.74	110	72.37	117	51.32
	ไม่เปลี่ยนแปลง (2)	112	29.47	25	16.45	87	38.16
	ควรปรับปรุง (3)	41	10.79	17	11.18	24	10.53
	รวม	380	100	152	100	228	100
3. บอร์ดประกาศข้อมูลข่าวสาร	ดีขึ้น (1)	264	69.47	110	72.37	154	67.54
	ไม่เปลี่ยนแปลง (2)	79	20.79	17	11.18	62	27.19
	ควรปรับปรุง (3)	37	9.74	25	16.45	12	5.26
	รวม	380	100	152	100	228	100
4. บรรยากาศความสะอาด	ดีขึ้น (1)	260	68.42	127	83.55	133	58.33
	ไม่เปลี่ยนแปลง (2)	74	19.47	17	11.18	57	25.00
	ควรปรับปรุง (3)	46	12.11	8	5.26	38	16.67
	รวม	380	100	152	100	228	100
5. ความพึงพอใจโดยรวม	ดีขึ้น (1)	269	70.79	118	77.63	151	66.23
	ไม่เปลี่ยนแปลง (2)	74	19.47	25	16.45	49	21.49
	ควรปรับปรุง (3)	37	9.74	9	5.92	28	12.28
	รวม	380	100	152	100	228	100



รูปที่ 7.1 แสดงแผนภูมิแท่งสำหรับการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกโดยรวมต่อการปรับปรุงของสอ.จุฬาฯ



รูปที่ 7.2 แสดงแผนภูมิแท่งสำหรับการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่เคสกรอกแบบประเมินต่อการปรับปรุงของสอ.จุฬาฯ

ซึ่งผลที่ได้จากตารางที่ 7.2 และรูปที่ 7.1 พบว่าแนวทางที่ได้ปฏิบัติไปแล้วทั้ง 4 ด้าน (แผนผังขั้นตอนการบริการ,การจัดการอุปกรณ์พร้อมเสมอ,บรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยภายในสหกรณ์,ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจนเข้าถึงได้โดยง่าย) สมาชิกมีความพึงพอใจในการปรับปรุงดีขึ้น 73 ,60,70,68 เปอร์เซนต์ตามลำดับ และส่งผลให้ความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิกต่อสหกรณ์ดีขึ้น 71 เปอร์เซนต์ แต่ถ้าพิจารณารูปที่ 7.2 ซึ่งวัดผลเฉพาะผู้ที่เคยกรอกแบบสอบถามมีจำนวน 40 เปอร์เซนต์ของแบบสอบถามที่เก็บทั้งหมดพบว่า มีความพึงพอใจในการปรับปรุงทั้ง 4 ด้าน(แผนผังขั้นตอนการบริการ,การจัดการอุปกรณ์พร้อมเสมอ,บรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยภายในสหกรณ์,ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย) ดังต่อไปนี้ สมาชิกมีความพึงพอใจในการปรับปรุงดีขึ้น 100,72,72,83 เปอร์เซนต์ตามลำดับ และส่งผลให้ความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิกต่อสหกรณ์ดีขึ้น 78 เปอร์เซนต์ แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความพึงพอใจมากต่อการปรับปรุงบริการต่างๆของสอ.จุฬาฯ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดสอ.จุฬาฯควรดำเนินการปรับปรุงในหัวข้อต่างๆอย่างต่อเนื่อง

และสำหรับการปรับปรุงคุณภาพด้านอื่นๆ ที่ได้จัดทำขึ้นแต่ยังไม่ได้นำไปปฏิบัติใช้ จะทำการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นต่างๆเหล่านี้โดยใช้แบบประเมินแนวทางที่ได้จัดทำขึ้น ซึ่ง จะทำการสอบถามกับเจ้าหน้าที่ระดับสูง เจ้าหน้าที่ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สรุปแนวทางที่จัดทำขึ้นแยกตามหัวข้อการประเมินทั้ง 4 อันได้แก่

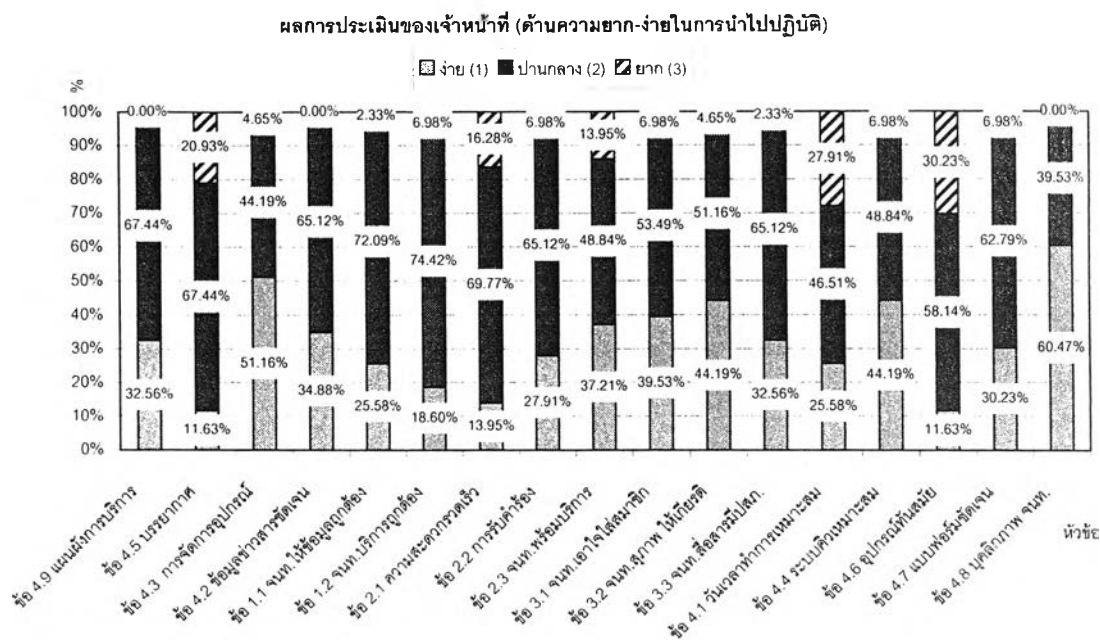
1. ความยาก-ง่ายในการนำไปปฏิบัติ
2. ประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพสอ.จุฬาฯ
3. ระยะเวลาในการนำแนวทางไปปฏิบัติ
4. ความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อปรับปรุง

ซึ่งผลการประเมินที่ได้แสดงดังตารางที่ 7.3 ดังนี้

ตารางที่ 7.3 แสดงผลการประเมินแนวทางการปรับปรุงคุณภาพที่จัดทำขึ้นโดยการประเมินของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ			ประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพสอ.จพฯ			ระยะเวลาในการนำแนวทางนี้ไป		ความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อปรับปรุง		
	ง่าย	ปานกลาง	ยาก	มีมาก	มี	ไม่มี	ทันที	ใช้เวลา	คุ้มค่ามาก	คุ้มค่า	ไม่คุ้มค่า
ข้อ 4.9 แผนผังขั้นตอนการบริการ	32.56%	67.44%	0.00%	55.81%	44.19%	0.00%	53.49%	46.51%	23.26%	72.09%	4.65%
ข้อ 4.5 บรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยภายในสหกรณ์	11.63%	67.44%	20.93%	53.49%	44.19%	2.33%	13.95%	86.05%	30.23%	65.12%	4.65%
ข้อ 4.3 การจัดการอุปกรณ์พร้อมเสมอ	51.16%	44.19%	4.65%	51.16%	48.84%	0.00%	69.77%	30.23%	32.56%	65.12%	2.33%
ข้อ 4.2 ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย	34.88%	65.12%	0.00%	46.51%	51.16%	2.33%	37.21%	62.79%	34.88%	62.79%	2.33%
ข้อ 1.1 ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน เข้าถึงได้โดยง่าย	25.58%	72.09%	2.33%	55.81%	44.19%	0.00%	39.53%	60.47%	32.56%	65.12%	2.33%
ข้อ 1.2 เจ้าหน้าที่บริการด้วยความถูกต้องแม่นยำ	18.60%	74.42%	6.98%	48.84%	48.84%	2.33%	23.26%	76.74%	38.78%	57.14%	4.08%
ข้อ 2.1 ความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	13.95%	69.77%	16.28%	39.53%	58.14%	2.33%	18.60%	81.40%	23.26%	74.42%	2.33%
ข้อ 2.2 ความสามารถในการรับคำร้อง ความต้องการและแก้ปัญหา	27.91%	65.12%	6.98%	41.86%	58.14%	0.00%	46.51%	53.49%	30.23%	67.44%	2.33%
ข้อ 2.3 เจ้าหน้าที่มีความพร้อมอยู่เสมอในงานบริการ	37.21%	48.84%	13.95%	51.16%	48.84%	0.00%	44.19%	55.81%	41.86%	58.14%	0.00%
ข้อ 3.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเอาใจใส่	39.53%	53.49%	6.98%	44.19%	55.81%	0.00%	41.86%	58.14%	44.19%	55.81%	0.00%
ข้อ 3.2 เจ้าหน้าที่มีความสุภาพ ทัศนคติดี และให้เกียรติสมาชิก	44.19%	51.16%	4.65%	58.14%	41.86%	0.00%	53.49%	46.51%	53.49%	46.51%	0.00%
ข้อ 3.3 เจ้าหน้าที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	32.56%	65.12%	2.33%	55.81%	44.19%	0.00%	39.53%	60.47%	51.16%	48.84%	0.00%
ข้อ 4.1 วันเวลาทำการมีความเหมาะสม	25.58%	46.51%	27.91%	46.51%	51.16%	2.33%	32.56%	67.44%	44.19%	44.19%	11.63%
ข้อ 4.4 ระบบคิวมีความเหมาะสม	44.19%	48.84%	6.98%	48.84%	51.16%	0.00%	48.84%	51.16%	44.19%	48.84%	6.98%
ข้อ 4.6 อุปกรณ์เครื่องมือมีความทันสมัยนำไปใช้ บริการไม่เสีย	11.63%	58.14%	30.23%	46.51%	53.49%	0.00%	20.93%	79.07%	46.51%	46.51%	6.98%
ข้อ 4.7 แบบฟอร์มชัดเจนเข้าใจง่าย	30.23%	62.79%	6.98%	37.21%	62.79%	0.00%	39.53%	60.47%	37.21%	62.79%	0.00%
ข้อ 4.8 บุคลิกภาพและการแต่งกายของเจ้าหน้าที่	60.47%	39.53%	0.00%	44.19%	55.81%	0.00%	65.12%	34.88%	46.51%	48.84%	4.65%





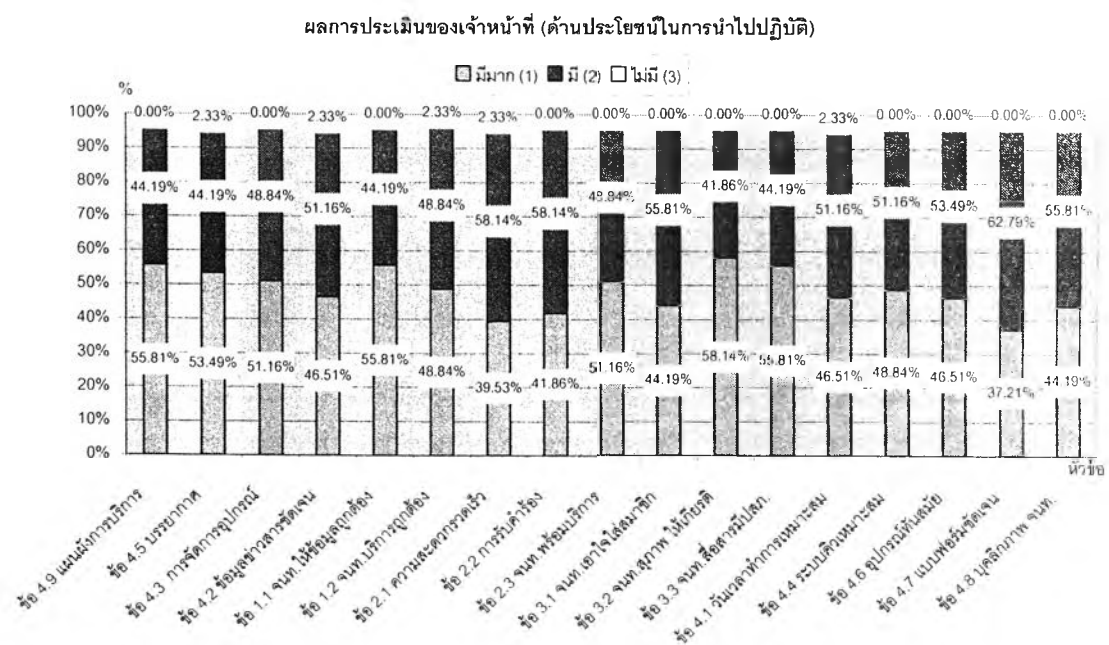
รูปที่ 7.3 แสดงแผนภูมิแท่งของการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นด้านความยากง่ายของการนำไปใช้จากเจ้าหน้าที่ของสอ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ความยาก-ง่ายในการนำไปปฏิบัติ**

จากตารางที่ 7.3 และรูปที่ 7.3 พบว่า แนวทางที่จัดทำขึ้นส่วนมากประมาณร้อยละ 82.35 ที่เห็นว่ามีมีความยาก - ง่ายในการปฏิบัติในระดับปานกลางถึงง่าย(ผลรวม % คะแนนความง่ายปานกลางกับง่ายรวมกันมากกว่า 80 %) แต่ก็มีบางแนวทางที่มีเปอร์เซ็นต์ความยากสูง ได้แก่

1. เรื่องบรรยากาศและความสะอาดเรียบร้อยในสหกรณ์ อาจเนื่องมาจากความคับแคบของสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งปรับปรุงแก้ไขยาก ต้องใช้เงินลงทุนสูง
2. ความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากต้องอาศัยการขอความร่วมมือจากคณะกรรมการในการปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ ความยากในการปรับระเบียบข้อบังคับที่ใช้กันมานาน และต้องอาศัยระยะเวลาอย่างมากในการแก้ไขระเบียบปฏิบัติ

3. เรื่องเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมอยู่เสมอในงานบริการ อาจเนื่องมาจาก การทดแทนงานกันโดยการนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นเข้าไปช่วยนั้น จะต้องอาศัยระยะเวลาในการอบรมและฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ โดยเฉพาะงานการเงินจะต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง จึงยากถ้าเจ้าหน้าที่ไม่มีความชำนาญที่เพียงพอ อาจผิดพลาดและเสียหายต่อองค์กรได้
4. เรื่องวันเวลาทำการมีความเหมาะสม อาจเนื่องมาจากความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน สอ.ไม่มีนโยบายจัดจ้างเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยเพิ่ม การสลับกันไปพักจึงไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือถ้าจะใช้การเพิ่มคนจากฝ่ายอื่นไปช่วยงาน ก็ไม่สามารถเป็นไปได้เพราะว่าความคับแคบของสถานที่เช่นกัน
5. เรื่องอุปกรณ์เครื่องมือมีความทันสมัย เนื่องจากต้องใช้การลงทุนสูงในการจัดทำ ATM และ SMART CARD เพื่อให้เกิดความมั่นใจจึงต้องศึกษาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าในการจัดทำซึ่งมีความยุ่งยากพอสมควรในการศึกษา

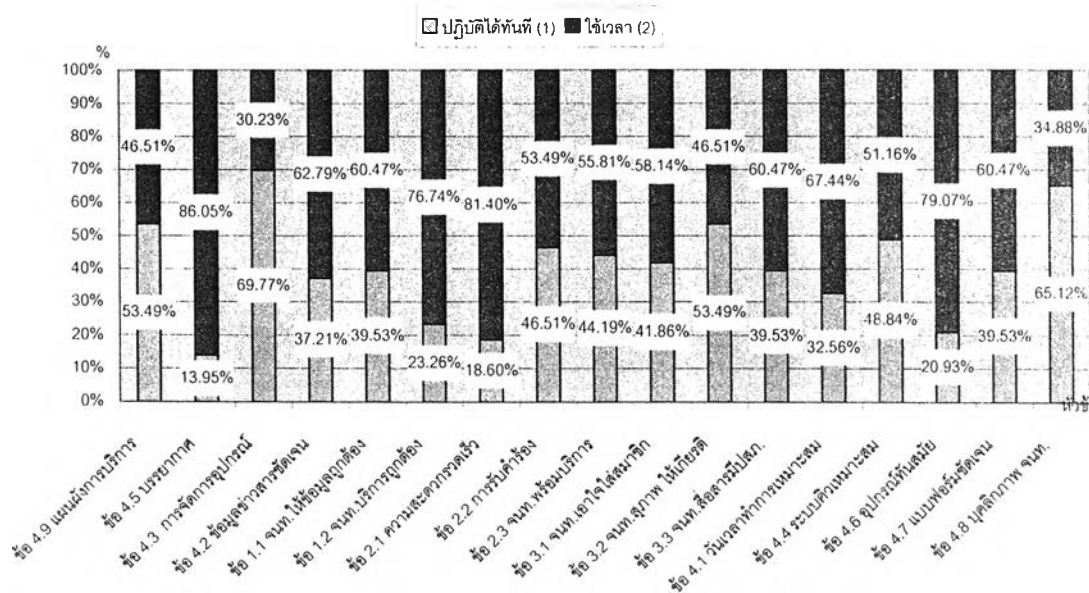


รูปที่ 7.4 แสดงแผนภูมิแท่งของการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นด้านประโยชน์ของการนำไปใช้จากเจ้าหน้าที่ของสอ. จุฬาฯ

### ประโยชน์ของแนวทางที่จัดทำขึ้น

จากตารางที่ 7.3 และรูปที่ 7.4 พบว่าทุกๆแนวทางที่จัดทำขึ้นล้วนมีประโยชน์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพในงานบริการของสอ.จุฬาฯแทบทั้งสิ้น(ผลรวม % ความมีประโยชน์มากและมีประโยชน์รวมกันมากกว่า 80 %)

ผลการประเมินของเจ้าหน้าที่ (ด้านระยะเวลาในการนำไปปฏิบัติ)



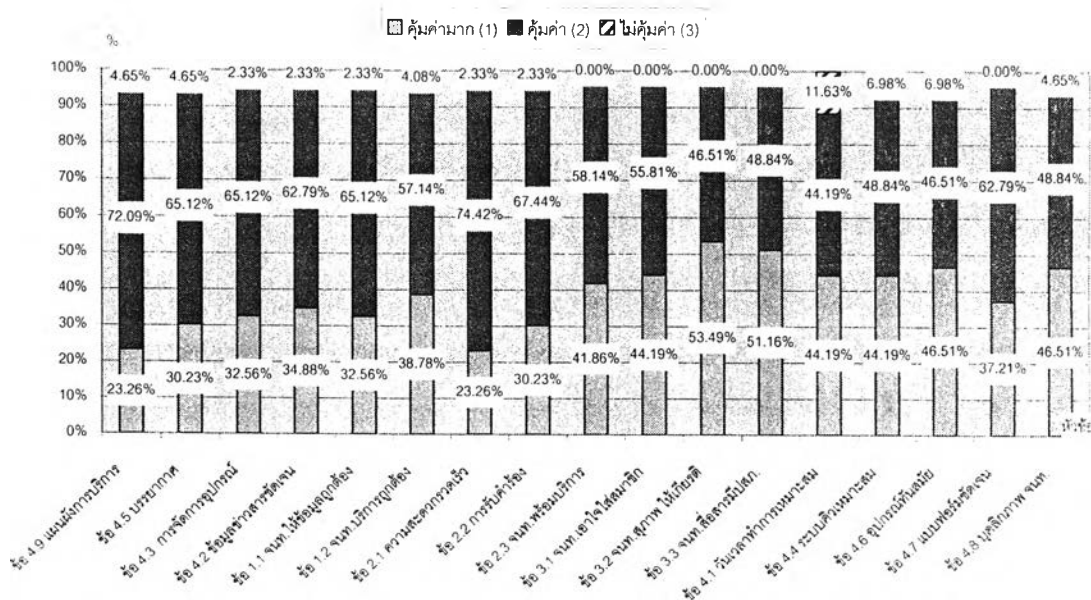
รูปที่ 7.5 แสดงแผนภูมิแท่งของการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นด้านระยะเวลาในการนำไปปฏิบัติจากเจ้าหน้าที่ของสอ.จุฬาฯ

### ระยะเวลาในการนำไปปฏิบัติ

จากตารางที่ 7.3 และรูปที่ 7.5 พบว่าแนวทางส่วนมากที่จัดทำขึ้นร้อยละ 76.47 ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการปฏิบัติพอสมควร (พิจารณาจากจำนวนแนวทางที่มี % การใช้เวลามากกว่า%ที่สามารถปฏิบัติได้ทันทีหารด้วยจำนวนแนวทางทั้งหมด) จะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการปฏิบัติ เนื่องจากต้องทำการอบรมความรู้ ทักษะความชำนาญ ระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติ การปรับตัวของเจ้าหน้าที่ การศึกษาความคุ้มค่าก่อนลงทุน ซึ่งล้วนแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการพอสมควรด้วยกันทั้งสิ้น แต่ก็มีแนวทางที่สามารถดำเนินการปฏิบัติได้ทันที ได้แก่

1. เรื่องแผนผังขั้นตอนการให้บริการ สามารถจัดทำและปฏิบัติได้ทันทีโดยให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวบรวมขั้นตอนต่างๆที่ดำเนินการมาจัดพิมพ์ ผ่านการตรวจสอบรูปแบบและความถูกต้องจากหัวหน้าฝ่าย จากนั้นนำเสนอผู้จัดการให้อนุมัติเพื่อทำการตีตประกาศต่อไป
2. เรื่องการจัดวางอุปกรณ์ ได้มีการจัดทำไปแล้ว พบว่าความพึงพอใจของสมาชิกเพิ่มขึ้น แต่ต้องมีการตรวจสอบมาตรฐานการจัดวางอยู่เสมอ
3. เรื่องเจ้าหน้าที่ที่มีความสุภาพ อธิบายคดี และให้เกียรติสมาชิก เป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติโดยมีเทคนิคให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้การปฏิบัติเป็นระเบียบจึงต้องอาศัยหัวหน้าฝ่ายคอยกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง
4. เรื่องบุคลิกภาพและการแต่งกายของเจ้าหน้าที่ โดยรวมเจ้าหน้าที่สอ. จุฬาฯ ก็แต่งกายถูกระเบียบเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ละเมิดบ้าง เพียงแต่ชี้แจงผลเกี่ยวกับการนำมาพิจารณาเงินเดือนเมื่อสิ้นปี คาดว่าน่าจะทำให้ปรับปรุงการแต่งกายให้ถูกระเบียบได้

ผลการประเมินของเจ้าหน้าที่ (ด้านความคุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ)



รูปที่ 7.6 แสดงแผนภูมิแท่งของการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นด้านความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อการปรับปรุงจากเจ้าหน้าที่ของสอ. จุฬาฯ

## ความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการปรับปรุง

จากตารางที่ 7.3 และรูปที่ 7.6 พบว่าทุกๆแนวทางที่จัดทำขึ้นล้วนมีความคุ้มค่า อยู่ในระดับคุ้มค่าถึงคุ้มค่ามาก(ผลรวม % ความคุ้มค่ามากกับคุ้มค่ารวมกันมากกว่า 80 %) อาจเนื่องจากแนวทางที่จัดทำขึ้นส่วนมากไม่ต้องลงทุนอุปกรณ์สูงมากนักจึงล้วนแต่มีการคุ้มค่าที่จะดำเนินการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ก็มีบางแนวทางที่มีเปอร์เซ็นต์ไม่คุ้มค่าสูงพอสมควร คือ เรื่องวันเวลา ทำการมีความเหมาะสม โดยเปอร์เซ็นต์ที่เยอะนั้นมาจากหัวหน้าฝ่าย (จากตารางที่ 5.14 บทที่ 5 ) ซึ่งอาจเนื่องจากการจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและเจ้าหน้าที่การเงินเพิ่มเป็นค่าใช้จ่ายที่อาจไม่คุ้มค่าในการลงทุน และความลำบากในการจัดสรรเจ้าหน้าที่ไปช่วยฝ่ายอื่น เพราะช่วงเวลาดียวกันนั้นแต่ละฝ่ายต่างก็มีภาระมากเช่นกัน

เนื่องจากผลการประเมินแนวทางที่จัดทำขึ้นดังกล่าวเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพในงานบริการจนได้แนวทางที่จัดทำขึ้นนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพในงานบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด (สหกรณ์ออมทรัพย์กรณีศึกษา) ได้

## 7.2 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

ข้อจำกัดในงานวิจัย เนื่องจากงานวิจัยได้มีพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพบริการที่ได้มีการจัดทำขึ้น ได้ทำการทดสอบใช้งานเพียงแค่สอ.กรณีศึกษาเท่านั้น แต่องค์กรบริการแห่งอื่นอาจจะมีปัญหาที่แนวทางในปรับปรุงคุณภาพบริการข้างต้นยังไม่ครอบคลุมได้ถึง ดังนั้นจึงควรมีการนำแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพบริการข้างต้นไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการประเภทอื่นหลายๆแห่ง เพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพบริการที่ได้จัดทำขึ้นให้ครอบคลุมกับธุรกิจบริการได้ทุกประเภท และจากการศึกษาวิจัยยังพบว่าองค์กรธุรกิจบริการส่วนมากคิดว่า การพัฒนาคุณภาพบริการที่ดี จะต้องมีการลงทุนซื้อเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อมาใช้ในองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธอยู่บ้าง แต่สืบพิจารณาถึงสิ่งที่มีค่ามากที่สุดคือ ผู้ให้บริการ เพราะการบริการจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ อาศัยคนคอยควบคุมดูแลอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นหากจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานบริการอย่างต่อเนื่องและให้ประสิทธิภาพสูงสุด แล้วจะต้องทำการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการลงทุนพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยในการพัฒนาบุคลากรก็มีหลากหลายวิธีตั้งแต่การอบรมทักษะความชำนาญในการบริการ การ

ให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการให้บริการเพื่อให้สมาชิกประทับใจ อบรมบุคลิกภาพ แม้กระทั่งการแต่งกายของเจ้าหน้าที่ก็ล้วนมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งการลงทุนเทคโนโลยีต้องศึกษาโดยละเอียดก่อนว่ามีความเหมาะสมในการนำมาใช้งานกับองค์กรของตน และคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ มิฉะนั้นก็จะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้

อุปสรรคในงานวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ทำงานยุ่งไม่ค่อยมีเวลาในการให้ข้อมูลทำให้ต้องทำการเข้าศึกษาหลายครั้ง อีกทั้งงานที่จัดทำยังเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่หลากหลายฝ่ายและระดับทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาเก็บข้อมูลที่ยาวนาน ด้านแบบประเมินแนวทางที่ได้จัดทำขึ้นพบว่าเนื่องจากเจ้าหน้าที่บางคนไม่กรอกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในแบบประเมิน ดังนั้นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงบางส่วนอาจจะไม่ปรากฏอยู่ในแบบประเมินที่ได้ทำการสำรวจ

### 7.3 ข้อเสนอแนะ

สำหรับผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพบริการของสอ.จุฬาฯ ดังนี้

1. แต่ละฝ่ายควรร่วมมือกันในฝ่ายเพื่อจัดทำ S.Q.S ของงานที่เกิดการผิดพลาดบ่อยของฝ่ายตน โดยเมื่อจัดทำเสร็จก็ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ได้วางไว้ตรงกัน ส่วนงานที่ต้องเกี่ยวกับฝ่ายอื่นๆก็ควรจะทำ S.Q.S ของงานที่อาจเกิดการผิดพลาดร่วมกันขึ้นเพื่อให้ในกระบวนการทำงานทั้งหมดเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด
2. ควรมีการกำกับดูแลเกี่ยวกับการแต่งกายรวมถึงบุคลิกภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยมีการให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติดีเยี่ยม และลงโทษกับผู้ฝ่าฝืน โดยให้หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายมีหน้าที่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้อาจมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาผลงานปลายปีว่ามีในส่วนของเรื่องนี้ด้วยเพื่อให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุงให้ดียิ่งๆขึ้นไป

3. ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย นำอ่านอยู่ตลอดเวลา รวมถึงฝ่ายสำนักงานให้นำแนวทางที่เสนอไปจัดทำอย่างต่อเนื่องคือ การกำหนดการวัดผลสัมฤทธิ์ของแผนการจัดสัมมนาทุกครั้ง กรณีทะเบียนการอบรมให้นำมาใช้เพื่อให้สะดวกในการค้นหากรณีมีหัวข้อการอบรมจำนวนมากในอนาคต จะได้ไม่เสียเวลา และไม่ผิดพลาดจากการค้นหาด้วยมืออีกด้วย
4. ควรดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้เกี่ยวกับการจัดวางแบบฟอร์ม และการติดประกาศวิธีการกรอกใหม่ ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สะดวกต่อการหยิบใช้และเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการกรอกแบบฟอร์มใหม่ ๆ แก่สมาชิก ป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการกรอกแบบฟอร์มผิด
5. ควรนำแนวทางที่ได้จัดทำขึ้นมาวางแผนในการดำเนินการปรับปรุงอย่างรัดกุม
6. ควรมีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้จัดทำขึ้น และมีการติดตามผลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพบริการอย่างอย่างต่อเนื่อง
7. ควรมีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันและดำเนินการแก้ไขได้ถูกต้องทาง
8. ในการจัดทำ FAQ ที่ได้ทำไปแล้วควรแจกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ครบทุกคน และดำเนินการอบรมถึงวิธีการใช้ ความเข้าใจในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามของสมาชิกได้อย่างถูกต้องตรงกัน และเมื่อมีปัญหาใหม่ควรทำการรวบรวมแล้วจัดทำเอกสารเพิ่มเติมให้เจ้าหน้าที่ทุกคน
9. ควรมีระบบการจัดการกับวิธีการร้องเรียนต่างๆที่รัดกุม สามารถสืบค้น บอกถึงสถานะหรือผลการปรับปรุงที่ได้กระทำกับสมาชิกที่ร้องเรียน โดยผ่านทางโทรศัพท์ จดหมาย หรือประกาศที่บอร์ดประกาศ หรือวารสารรายเดือนในกรณีข้อร้องเรียนนั้นไม่ได้ระบุชื่อหรือเบอร์โทรศัพท์ติดต่อกลับ เพื่อไม่ให้สมาชิกท่านอื่นเกิดความไม่พึง

พอใจได้ โดยก่อนการปรับแก้ต้องมีการสอบสวนว่าคำร้องร้องเรียนมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ

10. เมื่อมีการออกแบบฟอร์มใหม่ควรวิเคราะห์ความยาก-ง่ายก่อนนำมาใช้ ให้มีการระบุเอกสารที่ใช้ประกอบอยู่ในแบบฟอร์มเพื่อเป็นการเตือนความจำให้ผู้กรอกกรไม่ห้ลืมนำเอกสารดังกล่าวมาด้วยขณะมายื่น และสำหรับแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต้องทำการปรึกษานิติกรเพื่อความถูกต้องในด้านกฎหมายด้วย
11. ควรมีการติดประกาศแผนผังขั้นตอนการบริการใหม่ให้สมาชิกรับทราบ เพื่อให้ง่ายในการมองอาจใช้รูปภาพประกอบ และการติดประกาศควรกำหนดพื้นที่ในการติดที่ไม่กีดขวางทางของสมาชิกด้วย
12. ควรมีการรณรงค์กิจกรรม 5 ส อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม บรรยากาศและความสะอาดภายในสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น ให้รางวัลแก่พื้นที่ดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมกันของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย
13. ควรมีการนำเทคนิคการต้อนรับ ให้บริการสมาชิกไปใช้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ติดตามผลอย่างใกล้ชิด และมีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงานท่านอื่น รวมถึงกำหนดบทลงโทษแก่ผู้ที่ไม่ดี
14. ควรมีการเสนอขอคณะกรรมการให้ทดลองเปิดบริการในสาขาย่อยตัวอย่าง และใช้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมจากฝ่ายอื่นมาปฏิบัติเพิ่มในช่วงเร่งด่วน เพื่อดูแลตอบรับและความคุ้มค่าในการลงทุน
15. ควรให้การอบรมแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานของฝ่ายอื่นๆ และทำการเสนอแนะให้มีการทดแทนงานในช่วงที่ขาดโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่ได้เข้าอบรม โดยจะเป็นการทดแทนงานในลักษณะชั่วคราว ไม่บ่อยเกินไป เพราะอาจทำให้เจ้าหน้าที่ขาดทักษะเฉพาะด้านอย่างใดอย่างหนึ่ง และต้องไม่เป็นงานที่ใช้ความรู้ ทักษะเฉพาะเป็นพิเศษ เช่น งานบัญชี



16. ระบบคิวให้บริการควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ โดยเสนอขอคณะกรรมการให้ทดลองให้บริการตามแนวทางที่เสนอเพื่อดูผลการปรับปรุงที่เกิดขึ้นในสาขาตัวอย่างก่อน ทั้งนี้ต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรก เพื่อให้สมาชิกใช้งานได้อย่างถูกต้อง
17. ควรขอความร่วมมือจากผู้บริหารในการปรับปรุงขั้นตอนการกู้พิเศษ โดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเงินกู้เสนอแก่ผู้จัดการและจัดทำเป็นเอกสารชี้แจงเกี่ยวกับรายละเอียดในการปรับปรุงลดขั้นตอนระยะเวลาในการกู้พิเศษ รวมถึงผลที่ได้แก่ผู้บริหาร เพื่อการประชุมคณะกรรมการพิจารณาต่อไป
18. ควรมีการจัดทำ ATM และ SMART CARD เพื่อความสะดวกในการให้บริการสมาชิก และเป็นนวัตกรรมที่เหนือระดับความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จึงอาจทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น โดยอาจเลือกติดตั้งเครื่อง ATM บริเวณที่ไม่มีสาขาของสอ.อยู่ หรือในบริเวณที่มีคิวใช้บริการมากเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้รับบริการจำนวนมากเกิดความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการ เพื่อเป็นการกระจายการให้บริการทั่วถึง
19. สมาชิกได้มีการร้องเรียนให้มีการจัดทำสมุดบัญชีเหมือนกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป หลังจากที่ได้นำเรื่องนี้ปรึกษาเจ้าหน้าที่ระดับสูง ทางสอ.จุฬาฯ เห็นว่าควรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติม ถึงผลกระทบ พร้อมทั้งข้อดีและข้อเสีย ต่อไป

องค์กรบริการกรณีศึกษาควรทำการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นในทุกๆด้าน เพื่อให้เกิดคุณภาพบริการที่ดีเยี่ยมทั้งในสายตาของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ทั้งนี้ในการเลือกหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งมาปฏิบัติก่อน ต้องพิจารณาจากหลายๆด้านร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์กร เงินลงทุนในด้านการให้บริการสมาชิก ทรัพยากรต่างๆที่ใช้ หรือแม้กระทั่งผู้รับผิดชอบ เป็นต้น และเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า องค์กรต้องมุ่งมั่นที่จะแสวงหาการสร้างบริการให้เกินความคาดหมายอยู่ตลอดเวลา