

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการลดค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของเวลาในการรอคอยของลูกค้า ซึ่งปรับปรุงโดยอาศัยเทคนิคของลีนและโปรแกรมอารีนา โดยรูปแบบที่สามารถลดเวลาการรอคอยได้มากที่สุดในวันที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการหนาแน่นเป็นรูปแบบที่มีการใช้ช่องบริการจำนวน 7 ช่องปรับปรุงร่วมกับแนวคิดลีน สามารถลดเวลาเฉลี่ยของการรอคอยลงจาก 7.22 นาที เหลืออยู่ที่ 0.95 นาที หรือลดลง 86.84 % ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการรอคอยลดลงจาก 2.63 นาที เหลือที่ 0.42 นาที หรือลดลง 84.03 % ถือว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เวลาในการเดินทางของลูกค้าจากจากจุดนั่งรอไปยังช่องบริการลดลงจาก 11 วินาที เหลือ 8 วินาที หรือลดลงไป 27.27 % ส่วนเวลาในเขียนใบรายการลดลงจาก 53.53 วินาที เหลือ 45 วินาที หรือลดลงไป 15.93 %

ผู้วิจัยเชื่อว่าถ้าหากทางธนาคารปรับปรุงรูปแบบการให้บริการจากการนำข้อมูลของลูกค้าและความต้องการของลูกค้ามาปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแล้วนั้นสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้มากขึ้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า การนำเทคนิคลีนมาใช้ร่วมกับการจำลองสถานการณ์ด้วยโปรแกรมอารีนา สามารถลดเวลาในการรอคอย ลดเวลาการทำงานและลดเวลารวมในระบบได้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการลดเวลารอคอยในการทำงานในอุตสาหกรรมบริการทันตกรรมและเรื่องของการวิเคราะห์การทำงานของระบบการให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลป่าซาง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับการนำระบบลีนมาใช้กับธนาคารยังมีไม่มากนัก หรือนำไปใช้ก็จะเป็นการบริการรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ทำให้ไม่มีตัวอย่างงานวิจัยให้ศึกษาเท่าที่ควร ซึ่งระบบการทำงานของอุตสาหกรรมการผลิตแตกต่างจากงานด้านการบริการเป็นอย่างมาก เนื่องจากระบบการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนมากกว่า มีแผนกที่รับผิดชอบในทุก ๆ ด้านของโรงงาน ไม่ว่าจะเป็นแผนกบุคคลที่ทำหน้าที่อบรมพนักงาน โดยเฉพาะ มีแผนก Maintenance ที่ทำหน้าที่ดูแลเครื่องจักร โดยเฉพาะ มีแผนก IT ที่คอยดูแลระบบคอมพิวเตอร์ มีแผนกจัดซื้อทำหน้าที่ซื้อสินค้าที่ใช้ในบริษัทและวัตถุดิบ เป็นต้น แต่ในส่วนของการธนาคารจะมี

พนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าในด้านต่าง ๆ แต่ละคนทำหน้าที่ต่างกันแต่ก็เหมือนกันคือให้บริการกับลูกค้า ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ของทางธนาคาร ทำให้พนักงานต้องแบ่งกันเพื่อมาทำหน้าที่ในเบื้องหลังเป็นบางครั้งและช่วงนอกเวลาให้บริการของธนาคาร ปัญหาเลยทำให้ไม่มีแผนกทำหน้าที่เฉพาะงานเหมือนระบบโรงงาน

การปรับปรุงการให้บริการในงานวิจัยนี้วิเคราะห์จากข้อมูลของธนาคารกรุงเทพ จำกัด สาขา สันป่าข่อยเท่านั้น ดังนั้นการนำแนวทางไปใช้กับธนาคารสาขาอื่นหรือองค์กรรูปแบบอื่น ต้องพิจารณาข้อจำกัดแต่ละองค์กรและข้อจำกัดในเรื่องของเงินทุนเป็นหลักด้วย

5.3 ปัญหาและข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. ข้อมูลเวลาในการทำงานของพนักงานมีความแปรปรวนสูงเนื่องจากเวลาการทำงานของพนักงานในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยประสบการณ์และทักษะส่วนบุคคล
2. จำนวนช่องที่ให้บริการในแต่ละวันไม่เท่ากัน เนื่องจากปัญหาพนักงานลาพักหรือพนักงานไปฝึกอบรม ไปเปิดออกตลาดต่างสถานที่ เป็นต้น ทำให้การหาแบบจำลองต้องเฉลี่ยเอาจากจำนวนช่องบริการที่ 2 – 7 เปิดโดยเฉลี่ยจะเปิดประมาณ 4 - 5 ช่อง

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

ข้อเสนอแนะตามแนวคิดของลิน

1 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทำให้พนักงานทำงานรวดเร็วขึ้นและลดเวลารอคอยของลูกค้าที่กำลังรับบริการและลูกค้าที่รอคอยในการเข้ารับบริการ และทำให้พนักงานมีความสามารถหลาย ๆ ทางเพื่อคอยทดแทนกันได้ โดยทำแผนการฝึกอบรมพนักงานตามระบบ ISO9001 เพื่อให้มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีแผนการฝึกอบรมที่เป็นระบบตามระบบอุตสาหกรรมการผลิต และต้องมีแรงงานแบบหลายทักษะ (Flexible Work Force) มีการทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ในการทำงานด้วยเพื่อสามารถให้พนักงานนำมาอ่านได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

ระบบการฝึกอบรมของพนักงานจะต้องฝึกอบรมรวมทุกเรื่องและมีการสอบวัดผลให้พนักงานมีความสามารถในทุก ๆ ด้านพอ ๆ กัน ซึ่งมีข้อดีคือสามารถหมุนเวียนการทำงานให้เกิดความยืดหยุ่นได้ แต่ก็มีข้อเสียคือพนักงานจะไม่เชี่ยวชาญงานด้านนั้น โดยเฉพาะเพราะไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องทุกวันแล้วแต่ว่าทางองค์กรจะเลือกใช้แบบไหน แต่สิ่งที่น่าจะมีเพิ่มเติมก็คือเรื่องของระบบเอกสาร การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบเอกสารและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่ง

หัวข้อของ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สมควรจะครอบคลุมวิธีการปฏิบัติงานในทุก ๆ เรื่อง ทุก ๆ ขั้นตอนเพื่อให้พนักงานใหม่เข้ามาศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น

2 การบำรุงรักษาทีผลรวม (Total Productive Maintenance)

ถึงแม้ทางธนาคารจะไม่ได้มีเครื่องจักรหรือเครื่องใช้ต่าง ๆ มากนัก แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการทำงานของธนาคาร เพราะถ้าเครื่องหรืออุปกรณ์หยุดทำงาน ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าใน การทำงาน ทำให้ระบบการทำงานไม่เป็นปกติ อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการได้ การ บำรุงรักษาทีผลรวม เป็นการระดมทุกคนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้งาน พนักงาน ลูกค้า หรือ เจ้าหน้าที่ที่ดูแลเครื่องโดยตรง เป็นต้น โดยทุกคนจะต้องมีส่วนในการบำรุงรักษาเครื่องมือและ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานได้ตามที่ออกแบบไว้ หรือตามที่กำหนดไว้

อุปกรณ์เครื่องใช้ที่มีความสำคัญและควรจะมีการทำแผนการบำรุงรักษา เช่น เครื่องกดบัตร คิว เครื่องนับเงิน เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ ตู้ฝากเงิน ตู้ถอนเงิน และตู้เช็คสมุดเงินฝาก เครื่องยิงบาร์โค้ด ปริ้นเตอร์ เป็นต้น ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ถือว่าสำคัญสำหรับธนาคารเป็นอย่างมาก เอกสารประกอบที่จำเป็น ในการบำรุงรักษาเครื่อง

1. คู่มือการใช้งานประจำเครื่องมือแต่ละชนิด
2. คู่มือการตรวจสอบและการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
3. ใบรายงานผลการบำรุงรักษา
4. ใบรายงานผลการสอบเทียบ

การบำรุงรักษาโดยผู้ใช้ สามารถทำได้โดย

1. ตรวจสอบสภาพทั่วไป (Visual Check)
2. ทำความสะอาด (Cleaning)
3. ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Test)
4. ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า (Electrical Safety)

การบำรุงรักษาโดยฝ่ายช่าง

1. การทำความสะอาดภายในเครื่อง
2. ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน
3. การปรับแต่งเครื่อง
4. ทดสอบระบบความปลอดภัย
5. ทดสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า

แผนในการบำรุงรักษาทีผลรวมสามารถสรุปได้ดังตาราง 5.1

ตาราง 5.1 มาตรฐานการตรวจสอบและระยะเวลาในการตรวจสอบและซ่อมบำรุง

เครื่องหรืออุปกรณ์	การดูแลรักษา	Frequency	Respond.
เครื่องคัปคริว	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
เครื่องนับเงิน	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
เครื่องถ่ายเอกสาร	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
เครื่องคอมพิวเตอร์/ปริ้นเตอร์	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
ตู้ฝากเงิน	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
ตู้ถอนเงิน	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	
ตู้ให้เงินสดเงินฝาก	การทำความสะอาดภายนอก	Daily	
	ตรวจสอบประสิทธิภาพเครื่อง	Monthly	
	ตรวจสอบความปลอดภัยทางไฟฟ้า	Monthly	
	ทำความสะอาดภายในตัวเครื่อง	Weekly	
	ทดสอบประสิทธิภาพการทำงาน	Monthly	

ทางธนาคารไม่ได้มีแผนซ่อมบำรุงประจำเหมือนกับระบบโรงงาน ซึ่งสามารถจ้างมาจากหน่วยงานภายนอกได้ แต่ทำแผนไว้เพื่อให้ช่างเข้ามาตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ตามแผน แต่เครื่องก็จะมีฟอร์มแยกย่อยการบำรุงรักษาออกไปอีก เบื้องต้นเป็นการเสนอแนะระบบการบำรุงรักษาแบบทวิผลรวม

3 การปรับปรุงการให้บริการในแบบที่ลูกค้าต้องการ (Voice of Customer)

จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อระบบการให้บริการของธนาคาร ได้ข้อมูลเบื้องต้นจากลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ที่ได้สำรวจมาดังข้อมูลจากตาราง 4.16

จากความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้สำรวจมา ในด้านของการให้บริการและพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (ระดับ 3) ส่วนความพึงพอใจในด้านของอุปกรณ์สำนักงานและสถานที่อยู่ในระดับที่มาก (ระดับ 4) ความพึงพอใจที่ลูกค้าให้ในระดับปานกลางในหัวข้อความพึงพอใจในการให้บริการ จะเป็นเรื่องของ ระยะเวลาในการรอคอยและจำนวนช่องทางในการให้บริการ ส่วนความพึงพอใจในหัวข้อความพึงพอใจในด้านพนักงานที่อยู่ในระดับปานกลางจะเป็นในเรื่องของความรอบรู้ในการบริการและงานที่เกี่ยวข้อง

เพราะฉะนั้นประเด็นสำคัญที่จะทำการปรับปรุงหลัก ๆ จากเสียงร้องเรียนจากลูกค้าก็คือ ระยะเวลาในการรอคอย จำนวนช่องทางในการบริการ และความชำนาญของตัวพนักงาน และจะปรับปรุงระบบการให้บริการที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ตามที่สำรวจมา การปรับปรุงตามแบบเสียงร้องเรียนจากลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจต่อระบบการให้บริการของธนาคาร

จากตาราง 4.8 – 4.15 สามารถสรุปกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่ดังนี้

- ลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นเพศหญิงและเพศชายในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน
- อายุระหว่าง 20 – 40 ปี
- การศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่
- ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว ตามด้วยพนักงานบริษัท
- รายได้ส่วนใหญ่อยู่ที่ 5,000 – 10,000 บาท ตามด้วย 10,000 – 15,000 บาทต่อเดือน

จากข้อมูลเบื้องต้นทำให้ทราบถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงการให้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดอย่างเช่น ลูกค้าส่วนใหญ่ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว ก็อาจจะมีบริการที่เกี่ยวข้องกับการกู้เงินและฝากเงินจำนวนมาก ๆ การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี ก็อาจมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มอำนวยความสะดวกสบายและจัดทำเป็นแบบสากลมากขึ้น เป็นต้น



ข้อเสนอแนะที่ลูกค้าเสนอต่อธนาคารจากการทำกล่องรับเรื่องเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการให้บริการของธนาคาร โดยจะรับความคิดเห็นจากลูกค้าเป็นเวลา 1 เดือน

- อยากให้มีช่องทางการบริการเพิ่มขึ้น
- เครื่องนับเงินมีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้การให้บริการช้า
- อยากให้มีอินเทอร์เน็ตไว้ให้บริการขณะรอ
- อยากให้มีโทรทัศน์ไว้ให้ลูกค้าดูขณะรอรับบริการ
- เก้าอี้ อยากให้มีพนักพิง นั่งรอนาน ๆ จะเมื่อยล้า
- ช่วงเวลาที่ลูกค้าหนาแน่น พนักงานที่คอยแนะนำไม่เพียงพอ ทำให้ไม่เข้าใจขั้นตอนในการเข้ารับบริการ
- พนักงานเสนอขายประกันชีวิต, ทำบัตรเครดิต, ทำ Gain 1st มากเกินไป บางคนไม่สนใจ พนักงานก็จะเซ้าซี

ซึ่งระบบเดิมของธนาคารก็มีอยู่แล้วในเรื่องของการให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็น แต่จะนำความคิดเห็นของลูกค้าที่เพิ่มเติมเสนอแนะให้ทางธนาคารและปรับปรุงร่วมกันดังรูป 5.1



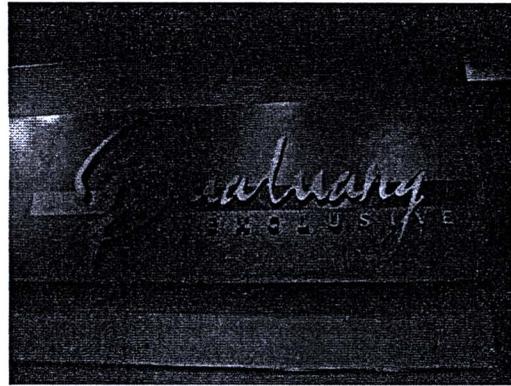
รูป 5.1 ป้ายและกล่องแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ลูกค้าเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น

สิ่งที่ลูกค้าเสนอแนะมาเช่น อยากมีโทรทัศน์ไว้ให้ลูกค้าดู ซึ่งทางธนาคารได้จัดเตรียมไว้แล้ว เป็นห้องเล็ก ๆ มีหนังสือพิมพ์ให้อ่าน ส่วนเรื่องอินเทอร์เน็ตและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ จะมีไว้เฉพาะลูกค้ารายใหญ่ ๆ ที่มีเงินฝากตั้งแต่สามล้านขึ้นไป จะมีห้องรับรองพิเศษชื่อ ห้องบัวหลวง เอ็กซ์คลูซีฟ มีอินเทอร์เน็ตไว้บริการดังรูป 5.2 ส่วนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ทางธนาคารจะนำไปพิจารณาอีกที อย่างเช่น การเพิ่มช่องบริการ หรือการมีอินเทอร์เน็ตสำหรับลูกค้ารายปกติ และ

ลูกค้าอยากให้มีเก้าอี้แบบมีพนักพิงหลังด้วย ข้อเสนอต่าง ๆ เหล่านี้ทางธนาคารเองก็จะพิจารณาปรับปรุงในส่วนที่มีความเป็นไปได้ เนื่องจากทางธนาคารก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง



ห้องพักลูกค้าปกติ



ห้องบัวหลวง Exclusive



รูป 5.2 บรรยากาศภายในห้องพักลูกค้าปกติและห้องบัวหลวงเอ็กซ์คลูซีฟ

จะเห็นว่าทางธนาคารเองก็มีการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการอยู่แล้วเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดในการให้บริการของธนาคาร แต่ก็สามารถปรับปรุงให้ดีกว่านี้ยิ่งขึ้นไปอีก