

ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology)

3.1 การศึกษาข้อมูลด้านข้อร้องเรียน

การออกแบบการวิจัยเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ทราบถึงแผนการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางในการค้นหากระบวนการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการแก่ลูกค้า โดยใช้ข้อมูลจากธนาคาร เอบีซี จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารต่างชาติขนาดใหญ่ที่ทำธุรกรรมด้านการเงิน สินเชื่อและบัตรเครดิต เป็นกรณีศึกษาโดยมุ่งเน้นเฉพาะในส่วนของข้อมูลด้านข้อร้องเรียนของลูกค้าด้านสินเชื่อและบัตรเครดิตแล้วนำมา วิเคราะห์สาเหตุ ความเสียหายและผลกระทบที่ได้รับเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขและแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกโดยแบ่งระเบียบวิธีการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1 การศึกษาข้อมูลและเนื้อหาที่สำคัญของงานวิจัย
- 2 การประเมิน และจัดลำดับข้อร้องเรียน
- 3 การวิเคราะห์ปัญหา
- 4 นำเสนอแนวทางการแก้ไขและป้องกัน

3.2 วิธีการวิจัย (Methodology)

3.2.1 การศึกษาข้อมูลและเนื้อหาที่สำคัญของงานวิจัย (Information and Content Education)

การศึกษาข้อมูลโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของบริษัท เอบีซี จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารต่างชาติที่ทำธุรกรรมด้านการเงิน สินเชื่อ และบัตรเครดิต โดยเก็บข้อร้องเรียนที่ผ่านมาโดยนำมาทำการประมวลเนื้อหาสรุปความสำคัญหลัก ๆ แยกเป็นประเด็นสำคัญๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งจากข้อร้องเรียนผ่านระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (Call Center) ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail & Website) โทรสาร (Fax) และสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคมาเป็นหัวข้อหลักในการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการของแผนกที่เกี่ยวข้องเป็นผู้วิเคราะห์และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในปัญหา

3.2.2 การประเมิน และจัดลำดับข้อร้องเรียน (Assessment & Complaint Ranking)

เพื่อเข้าใจถึงสาระสำคัญที่เป็นปัญหาที่พบหลักจึงต้องลำดับข้อร้องเรียนที่คาดว่าจะมีผลกระทบและก่อความเสียหายตามมาโดยวัดระดับข้อร้องเรียนที่คาดว่าจะจะเป็นความเสี่ยงหลักจากข้อร้องเรียนจากแต่ละแผนกโดยมีขั้นตอนการวัดระดับดังนี้

3.2.2.1 การวัดระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน

เนื่องด้วยข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละหน่วยงาน เนื้อหาของข้อร้องเรียนมีความหลากหลาย และจำนวนมากดังนั้นเพื่อให้สามารถดึงข้อมูลที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด หลังจากทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญแล้วจะทำการวิเคราะห์เพื่อหาขั้นตอนและปัญหาหลักๆที่ส่งผลกระทบกับองค์กรมากที่สุด โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงของความเสียหายจากปัญหาที่เกิดขึ้น และความถี่ของปัญหา และคำนวณหาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิด

1) การพิจารณาความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (damage Consideration) เป็นการพิจารณาข้อร้องเรียนที่ผ่านมาเพื่อระบุหาความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งด้านตัวเงินเช่น ความเสียหายต่อการหมุนเวียนทางการเงินและธุรกิจของธนาคาร(Financial damage) และความเสียหายที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น ความเสียหายต่อตัวลูกค้า (Customer damage) ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร (Reputation damage) ฯลฯ

โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นมีระดับความเสียหายอยู่ในระดับใดบ้างให้น้ำหนักแก่ข้อร้องเรียนเหล่านั้น โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีรูปแบบ (Formal Interview) คือได้มีการจัดเตรียมบทสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยจะเน้นรายละเอียดประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง รวมทั้งปัญหาที่สร้างความเสียหายอย่างรุนแรง ซึ่งความเสียหายในแต่ละเรื่องจะมีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกันไปโดยกำหนดให้เป็นค่าคะแนนซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับรุนแรงมากที่สุด หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 5
ระดับรุนแรงมาก หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 4
ระดับรุนแรงปานกลาง หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 3
ระดับรุนแรงน้อย หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 2
ระดับรุนแรงน้อยที่สุด หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 1

2) การพิจารณาจากความถี่ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละข้อร้องเรียน (Frequency of Complaint) เป็นการนำจำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียนเข้ามาผ่านทุกช่องทางที่เกิดขึ้นจริงตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม 2549 แต่ละช่องทางดังนี้

- ทางโทรศัพท์ผ่านศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ตลอด 24 ชั่วโมง
- จากลูกค้าโดยตรง ที่เดินทางมายังธนาคาร
- จดหมาย / โทรสาร
- อินเทอร์เน็ต
- กล่องรับเรื่องร้องเรียน ที่จัดไว้ที่ธนาคาร

ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิจากธนาคาร เอบีซี จำกัดมาใช้เป็นดัชนีเพื่อบ่งชี้ความถี่ว่ามีลูกค้าร้องเรียนมาก น้อยแค่ไหน เพื่อกำหนดค่าระดับความถี่เป็น 5 ระดับคือ ความถี่สูงที่สุด ความถี่สูง ความถี่ปานกลาง ความถี่ต่ำ และความถี่ต่ำที่สุด โดยคำนวณตำแหน่ง จาก

$$\text{Location of a percentile } L_p = (n+1) p/100$$

โดยที่ L = ความห่างของข้อมูลในแต่ละระดับชั้น

p = เปอร์เซนต์ที่ต้องการหา

n = จำนวนข้อมูล / จำนวนข้อร้องเรียน

แทนค่า เพื่อวิเคราะห์หาระดับความถี่ของข้อร้องเรียนในแต่ละชั้น (ตามตารางในภาคผนวก ง) โดยกำหนดให้

ระดับ 1 แทนความถี่ระดับต่ำที่สุด

ระดับ 2 แทนความถี่ระดับต่ำ

ระดับ 3 แทนความถี่ระดับปานกลาง

ระดับ 4 แทนความถี่ระดับสูง

ระดับ 5 แทนความถี่ระดับสูงที่สุด

3) ค่าผลกระทบ เป็นค่าที่เกิดจากการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน คำนวณได้จากผลคูณของการนำตัวเลขดัชนีค่าของความเสียหายที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับดัชนีค่าความถี่

$$\text{ผลกระทบ} = \text{ดัชนีความเสียหาย} \times \text{ดัชนีความถี่}$$

3.2.2.2 การจัดลำดับข้อร้องเรียน (Complaint Ranking)

เพื่อบ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังจากการได้รับบริการหรือปัญหาการติดต่อกับธนาคารลดลง การจัดหาแนวทางการแก้ปัญหาต้องแก้ไขตรงจุด และมีแนวทางและวิธีการป้องกันที่รัดกุม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคต ดังนั้นเมื่อทำการวัดระดับความสำคัญของข้อร้องเรียนในแต่ละหัวข้อแล้ว ผู้บริหารสามารถรู้ปัญหาเป้าหมายที่มีความรุนแรงว่า เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ควรจัดสรรเงินลงทุนไปปรับปรุงการบริหารคุณภาพในส่วนงานนั้น ๆ ด่วนก่อนปัญหาด้านอื่น ๆ โดยถ้าปัญหาเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อธนาคารต่ำ ผู้บริหารสามารถเลือกหาวิธีการแนวทางแก้ไขและป้องกันเพื่อไม่ให้ก่อเกิดปัญหาที่ส่งผลเพิ่มขึ้นในภายภาคหน้าโดยการคำนวณค่าผลกระทบของข้อร้องเรียนซึ่งเป็นค่าที่ได้จากผลคูณของดัชนีของความเสียหายที่เกิดจากความข้อร้องเรียนเหล่านั้น จากการวิเคราะห์โดยใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารกับดัชนีความถี่ของการเกิดข้อร้องเรียนจากนั้นจะใช้วิธีการประเมินผลที่ได้โดยเปรียบเทียบค่าผลกระทบที่ได้กับช่วงระดับในแต่ละชั้น เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าปัญหาข้อร้องเรียนใดเหมาะสมที่จะเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ควรแก้ไขแบ่งระดับของค่าความผลกระทบจากข้อร้องเรียนได้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1

ตารางแสดงการแบ่งระดับของค่าผลกระทบจากข้อร้องเรียน

ระดับ	ความเสียหาย	ความถี่	ผลกระทบ (ความเสียหาย x ความถี่)	ช่วงคะแนน
สูงที่สุด	5	5	(5*5) ,(4*5),(3*5),(4*4),(5*3),(5*4)	15-25
สูง	4	4	(4*3),(3*4) ,(2*5),(5*2)	10-14
ปานกลาง	3	3	(2*3),(2*4),(3*3) ,(3*2),(4*2)	6-9
ต่ำ	2	2	(1*4) ,(1*5),(2*2),(4*1),(5*1)	4-5
ต่ำที่สุด	1	1	(1*1) , (1*2),(1*3),(3*1),(2*1)	1-3

คะแนน 1 - 3 หมายถึง ผลกระทบในระดับต่ำที่สุด (Lowest) เกิดจากค่าของ
ผลคูณในเงื่อนไข

ความเสียหายต่ำที่สุด x ความถี่ต่ำที่สุด ,

ความเสียหายต่ำที่สุด x ความถี่ต่ำ

ความเสียหายต่ำที่สุด x ความถี่ปานกลาง

ความเสียหายปานกลาง x ความถี่ต่ำที่สุด

ความเสียหายต่ำ x ความถี่ต่ำที่สุด

เป็นระดับของข้อร้องเรียนที่ก่อความให้เกิดผลกระทบในระดับที่ไม่รุนแรง ส่งผลไม่มากนัก ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในปัญหานี้เป็นเพียงความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีความถี่ในการเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ซึ่งองค์กรสามารถแก้ไขได้โดยการยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) และหาแนวทางปรับแก้เพื่อให้ลูกค้ากลับมาพอใจมากขึ้น

คะแนน 4 - 5 หมายถึง ผลกระทบในระดับต่ำ (Low) เกิดจากค่าของผลคูณในเงื่อนไข

ความเสียหายต่ำที่สุด x ความถี่สูงที่สุด ,

ความเสียหายต่ำที่สุด x ความถี่สูง

ความเสียหายสูงที่สุด x ความถี่ต่ำที่สุด

ความเสียหายสูง x ความถี่ต่ำที่สุด

ความเสียหายต่ำ x ความถี่ต่ำ

ผลกระทบที่ได้ในระดับต่ำนี้จะแสดงให้เห็นถึงประเด็นปัญหาที่หยิบยกมาอยู่ในระดับที่ธนาคารสามารถรับมือกับปัญหานั้นได้ ไม่ถึงขั้นต้องรีบนำมาแก้ไข หากแต่รับทราบว่าเป็นประเด็นที่ควรระวังและไม่ปล่อยให้ลุกลามเพราะถึงแม้จะเป็นปัญหาเล็ก ๆ แต่ก็ต้องให้ความสนใจโดยการป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดขึ้นมาซ้ำ ๆ อีกได้ สามารถรับมือโดยวิธีการยอมรับความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

คะแนน 6 - 9 หมายถึง ผลกระทบในระดับปานกลาง (Medium) เกิดจากค่าของผลคูณในเงื่อนไข

ความเสียหายปานกลาง x ความถี่ปานกลาง

ความเสียหายต่ำ x ความถี่สูง

ความเสียหายปานกลาง x ความถี่ต่ำ

ความเสียหายต่ำ x ความถี่ปานกลาง

ความเสียหายสูง x ความถี่ต่ำ

เป็นระดับของผลกระทบที่ควรป้องกันไม่ให้ข้อร้องเรียนเหล่านั้นกลายเป็นปัญหาที่รุนแรงหรือเลื่อนจากระดับปานกลางเป็นระดับสูง โดยต้องกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้ทราบถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อให้กับบุคลากรในทุก ๆ ฝ่ายตระหนักถึงปัญหา ร่วมกันแก้ไขและหาแนวทางป้องกันเพื่อลดข้อร้องเรียน เหล่านั้น

คะแนน 10 - 14 หมายถึง ข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบอยู่ในระดับสูง (High) แทนข้อร้องเรียนที่มีความเสียหายในระดับสูงเป็นความเสียหายต่อองค์กรที่ต้องมุ่งเน้นในการวิเคราะห์ถึงปัญหาและผลกระทบถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น เกิดจากค่าผลคูณของดัชนีทั้ง 2 ในเงื่อนไขดังนี้

ความเสียหายสูงสุด x ความถี่ต่ำ
 ความเสียหายสูง x ความถี่ปานกลาง
 ความเสียหายปานกลาง x ความถี่สูง
 ความเสียหายต่ำ x ความถี่สูงสุด

โดยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องร้องเรียน รวมทั้งวิธีการ แก้ไขปัญหาที่เป็นระบบ มีแนวทางการป้องกันที่ชัดเจนโดยการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนนั้นอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทุกฝ่ายรับรู้ปัญหาและจัดหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นแบบแผนให้ฝ่ายปฏิบัติการรับรู้วิธีแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คะแนน 15 - 25 หมายถึง ข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบอยู่ในระดับสูงสุด (Highest)
 แทนข้อร้องเรียนที่มีความเสียหายในระดับสูงสุดเป็นความเสียหายต่อองค์กรที่ต้องรีบแก้ไขจัดการอย่างเร่งด่วนต้องอาศัยผู้บริหารเข้ามากำหนดวิธีการลดปัญหานั้นให้ได้ เกิดจากค่าผลคูณของดัชนีในเงื่อนไขดังนี้

ความเสียหายสูงสุด x ความถี่สูงสุด
 ความเสียหายสูง x ความถี่สูงสุด
 ความเสียหายสูงสุด x ความถี่สูง
 ความเสียหายปานกลาง x ความถี่สูงสุด
 ความเสียหายสูงสุด x ความถี่ปานกลาง

หากพบข้อร้องเรียนในระดับนี้ต้องอาศัยผู้บริหารเข้ามาร่วมให้ความเห็นและมอบ

หมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาแก้ไขโดยด่วน ไม่ควรปล่อยให้ละเลยและต้องมีการรายงานผลกลับมาเพื่อพิจารณาว่าแนวทางที่แก้ไวนั้นเหมาะสม ถูกต้องดีเพียงพอไม่ควรปล่อยให้เกิดขึ้นซ้ำอีกเป็นครั้งที่สอง และวัดผลว่าวิธีการนั้นสามารถป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้หรือไม่หรือควรหาวิธีอื่นที่ดีกว่ามาใช้หรือไม่ จัดเป็นปัญหาที่อยู่ในขั้นวิกฤต

3.2.3 การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

เมื่อได้ลำดับรายการของข้อร้องเรียนและได้นำรายการเหล่านั้นมาจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหาเพื่อประเมินหารายการที่ส่งผลกระทบในระดับความสำคัญสูงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทำความเข้าใจปัญหาข้อร้องเรียนเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา

เพื่อเป็นแนวทางในการหากลยุทธ์หรือวิธีการจัดการที่ถูกต้อง โดยเลือกพิจารณาศึกษาข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบในระดับสูงขึ้นไปให้เป็นข้อร้องเรียนวิกฤตคือมีค่าผลกระทบที่คำนวณได้คะแนนอยู่ในระดับสูงขึ้นไป (ข้อร้องเรียนระดับสูงและข้อร้องเรียนระดับสูงที่สุด)คือตั้งแต่ 10 -25

3.2.4 นำเสนอแนวทางการแก้ไขและป้องกัน

เมื่อได้ประเด็นปัญหาข้อร้องเรียนที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับที่ต้องเร่งแก้ไขโดยด่วนแล้ว ต่อมาจึงจัดหาแนวทางที่จะนำมาซึ่งการแก้ไขและป้องกัน โดยการจัดหาและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยอาศัยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและนำกลยุทธ์รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประโยชน์ของลูกค้าจะได้รับสูงสุด จากการให้บริการมาปรับใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ตารางที่ 3.2

วิธีการวิจัย

