

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อันประกอบไปด้วย

- 2.1 แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ
- 2.2 แนวคิดเรื่องความพึงพอใจและการวัดผลติดตาม
- 2.3 แบบสอบถาม การสร้างและการใช้
- 2.4 เทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และปรับปรุงงาน
 - 2.4.1 แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram)
 - 2.4.2 เทคนิค Why-Why Analysis
 - 2.4.3 เทคนิค ECRS เพื่อการปรับปรุงงาน
 - 2.4.4 การวางแผนคุณภาพของวงจรบริการโดย Service Quality Analysis (S.Q.S.)
- 2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 QC Story
 - 2.5.2 Attractive Quality Creation: AQC
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับงานบริการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) กล่าวเกี่ยวกับการบริการ (Service) ว่าเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ โดยที่ผู้ให้บริการมีความตั้งใจที่จะส่งมอบบริการนั้นๆ การบริการ จึงมีความแตกต่างจาก *สินค้า* อย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการบริโภคหรือการใช้งาน และเวลาของการใช้งาน

การบริการ หมายถึง สิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ยาก และสูญสลายหายไปได้ง่าย การบริการสามารถสร้างขึ้นโดยผู้ให้บริการเพื่อส่งมอบบริการหนึ่งๆ ให้แก่ผู้รับบริการ การบริโภคหรือการใช้บริการจะเกิดขึ้นในทันทีที่มีการให้บริการนั้นๆ หรือเกือบจะทันทีทันใดที่มีการให้บริการเกิดขึ้น

การบริการโดยทั่วไป มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญอยู่ 4 ประการ (Kotler, 1997) ที่ทำให้การบริการมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ไม่สามารถจับต้องได้

(Intangibility) ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variability) และ ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) ได้แก่

1. **ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)** การบริการไม่มีลักษณะทางกายภาพ ไม่สามารถจับต้องได้เหมือนกับสินค้าประเภทอื่นๆ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่สามารถที่จะมองเห็น จับต้องได้ หรือทดลองใช้ก่อนที่จะซื้อหรือชำระเงินได้ เช่น นักท่องเที่ยวจะพักที่โรงแรม นักท่องเที่ยวไม่เคยพักมาก่อนจะไม่ทราบว่าบริการภายในเป็นอย่างไร หรือบริษัทนำเที่ยวด้วยรถปรับอากาศ นักท่องเที่ยวจะไม่ทราบว่าบริการบนรถจะเป็นอย่างไร จะทราบก็ต่อเมื่อได้รับบริการแล้ว จึงทำให้การบริการเกี่ยวข้องกับความรู้สึก และความคาดหวังของผู้บริโภค สิ่งที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะได้รับคือ ความพึงพอใจในการใช้บริการ

2. **ไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Inseparability)** การบริการไม่สามารถที่จะแบ่งแยกการให้บริการได้ โดยปกติองค์กรต่างๆ จะเสนอบริการและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะใช้บริการทันที ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายที่ต้องมีกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่ จัดหาวัตถุดิบผลิต ขนส่ง จัดวางบนชั้น และรอให้ลูกค้าซื้อ และบริโภคหลังจากสถานที่ซื้อสินค้า แต่การบริการไม่สามารถที่จะแยกออกจากผู้ให้บริการ หรือให้ผู้อื่นมารับบริการแทนได้ เนื่องจากเวลามีจำกัด ทำให้การบริการต้องใช้เวลา และกระทำในทันที

ยกตัวอย่างเช่น ในร้านเสริมสวย เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการสระผม ซอยผม และ แต่งหน้า การบริการต้องดำเนินการให้เสร็จทุกกระบวนการในครั้งเดียวที่มาใช้บริการ เมื่อกระบวนการเสร็จสิ้นแล้ว ลูกค้าจะมีทรงผมใหม่พร้อมหน้าตาที่สวยงาม

3. **สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variability)** การบริการมีลักษณะเด่นคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ได้ง่าย หมายความว่า การบริการมีลักษณะและรูปแบบที่ไม่แตกต่างกัน ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เมื่อใช้บริการกับบริษัทแล้วไม่พึงพอใจ สามารถเปลี่ยนไปใช้บริการกับคู่แข่งหรือบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า ดังนั้น หากเป็นหน่วยงานที่ไม่มีคู่แข่งชั้นผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ควรกำหนดมาตรฐานการให้บริการ เพื่อเสริมสร้างการบริการที่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้ใช้บริการจะรับรู้และเข้าใจประสิทธิภาพขององค์กร และผู้บริหารจากคุณภาพการบริการ และผู้บริหารต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานสามารถบริการลูกค้าให้สูงกว่ามาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้ ด้วยการฝึกฝนพนักงานให้มีความเป็นมิตร มีจิตใจรักงานบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส และยินดีที่จะให้บริการ สุดท้ายองค์กรต้องคอยตรวจสอบคุณภาพการให้บริการ ผ่านระบบคำแนะนำจากลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ หรือ การสำรวจจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เป็นต้น

4. **ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability)** การบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ แม้ว่าการบริการจะไม่เน่าเสียเหมือนกับอาหาร หรือผลไม้ แต่เมื่อองค์กรเสนอการบริการให้

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแล้ว ไม่สามารถรอหรือเลื่อนไปใช้บริการในเวลาอื่นได้ ยกตัวอย่างเช่น กรณีการจองห้องพักโรงแรม ถ้านักท่องเที่ยวไม่สามารถเข้าพักในวันเวลาที่จองได้ ทางโรงแรมไม่สามารถที่จะสำรองห้องนั้นเพื่อรอผู้ที่จองไว้ ต้องให้นักท่องเที่ยวคนอื่นที่มาขอใช้บริการเข้าพักได้ มิฉะนั้นจะทำให้โรงแรมสูญเสียรายได้ และลูกค้าเป็นจำนวนมาก แต่ปัญหานี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High season) เมื่อนักท่องเที่ยวที่จองห้องพักไว้ไม่เข้าพัก นักท่องเที่ยวคนอื่นสามารถเข้าพักได้ทันที ดังนั้น ในกรณีที่ความต้องการใช้บริการไม่แน่นอน องค์กรต่างๆ สามารถจัดการกับความต้องการใช้บริการที่ไม่แน่นอนนั้นได้หลายวิธี เช่น ตั้งราคาให้แตกต่างกัน โดยในช่วงที่มีการต้องการน้อย จะตั้งราคาต่ำกว่าช่วงที่มีความต้องการมาก เพื่อเพิ่มปริมาณความต้องการใช้บริการมากขึ้น หรือการเสริมบริการพิเศษ อาจเป็น อินเทอร์เน็ตในห้องพักโรงแรม เครื่องแฟกซ์ เป็นต้น

2.1.2 คุณภาพการบริการ

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการที่ดีจากองค์ประกอบการบริการ 3 ส่วน หรือ 3 P's ได้แก่ พนักงาน (People) สิ่งต่างๆ ภายในสำนักงาน (Physical evidence) และกระบวนการให้บริการ (Process) ความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับ คุณภาพการบริการมากขึ้น ด้วยการมุ่งส่งเสริมและพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ เนื่องจากเป็นส่วนที่ทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (สิวฤทธิ พงศกรรังศิลป์, 2543) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **พนักงาน (People)** คือผู้ที่จะต้องพบหรือเผชิญหน้ากับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นอันดับแรก เป็นผู้ที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการรับรู้และคาดหวังจะได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจ และพนักงานจะเปรียบเสมือนภาพพจน์ขององค์กร ในมุมมองของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ก่อนการให้บริการลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะคาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่ดี เป็นมิตร สุภาพเรียบร้อย และตอบสนองความต้องการได้ดี ดังนั้นองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องมีการวางกลยุทธ์ด้านพนักงานนี้ อย่างระมัดระวัง โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการฝึกอบรม รวมไปถึงแรงจูงใจและปลูกฝังลักษณะที่จำเป็นต่อการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การทักทายลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การขอบคุณทุกครั้งที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมาใช้บริการ ในการบริการประโยคที่สำคัญที่ควรปลูกฝังพนักงาน ได้แก่ สวัสดีครับ สวัสดีค่ะ ขอขอบคุณครับ ขอขอบคุณค่ะ กลับมาใช้บริการอีกนะครับ เป็นต้น แม้ว่าคำบางคำอาจจะดูเหมือนไม่จำเป็นแต่สามารถสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการได้ และในโอกาสต่อไป ผู้ใช้บริการเหล่านี้จะกลายเป็นลูกค้าประจำของธุรกิจต่อไป

2. **สิ่งต่างๆ ภายในสำนักงาน (Physical evidence)** นอกจากพนักงานแล้ว เมื่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเข้ามาในองค์กร สิ่งที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการพบเห็นเป็นอันดับที่สองต่อจากพนักงานคือ สิ่งต่างๆ ภายในสำนักงาน ได้แก่ การออกแบบวางผังสำนักงาน อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในสำนักงาน การจัดวางโต๊ะทำงาน เฟอร์นิเจอร์ภายในสำนักงาน กระถางต้นไม้ ฯลฯ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะรับรู้หรือเข้าใจภาพพจน์การให้บริการขององค์กรจากสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารองค์กรต้องให้นโยบายการออกแบบจัดวางสำนักงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดตา มีการตกแต่งด้วยอุปกรณ์สำนักงานที่ไม่จำเป็นต้องมีราคาสูง แต่ให้ดูดี มีระเบียบ เพราะขณะที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการรอรับบริการ จะมองไปรอบๆ ตัว ถ้าสำนักงานดูดี รุหร่า เป็นระเบียบ พนักงานสุภาพ เป็นมิตร พร้อมให้บริการ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ จะเกิดความมั่นใจในการให้บริการขององค์กรมากขึ้น และก่อให้เกิดความพึงพอใจหลังจากการรับบริการ

3. **กระบวนการให้บริการ (Process)** ขั้นตอนในการส่งมอบมูลค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คือกระบวนการในการให้บริการของแต่ละองค์กร ต้องมีการวางระบบและออกแบบให้มีขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมากที่สุด ลดขั้นตอนที่ทำให้ผู้บริโภคต้องรอนาน จัดระบบการไหลของการให้บริการ (Service flow) ให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด การรอคอยการให้บริการนานๆ อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ ยกตัวอย่างเช่น การฝากเงินที่ธนาคาร มีการเข้าแถวรอตามช่อง ยืนรอที่เส้นพัก เมื่อพนักงานคนใดว่างลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะเดินเข้าไปในทันที อย่างต่อเนื่องไม่มีหยุดพัก ดังนั้น กระบวนการให้บริการต้องมีการออกแบบระบบการไหลของการบริการให้สั้น สะดวกสำหรับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมากที่สุด และลดเวลาในการรอคอยของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ถ้าลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจำเป็นต้องรอเป็นเวลานาน ควรจัดหาบริการเสริมภายในสำนักงาน เช่น ห้องรับรอง นิคมสาร หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่ม

2.2 แนวคิดเรื่องความพึงพอใจและการวัดผลติดตาม

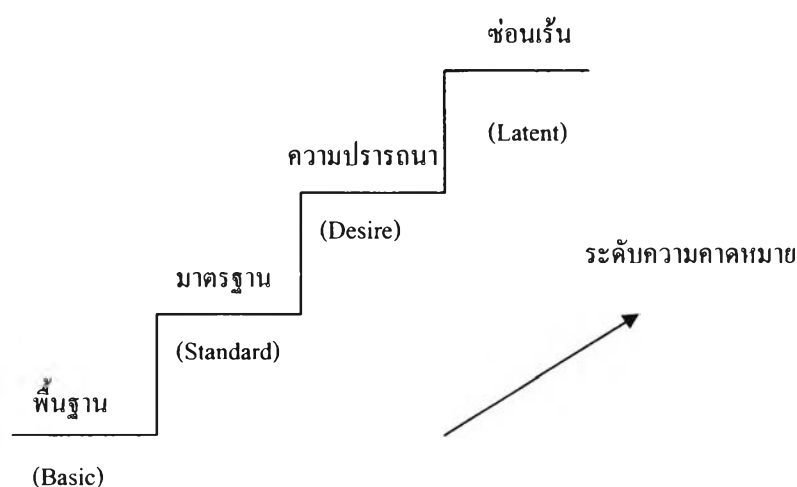
2.2.1 แนวคิดเรื่องความพึงพอใจ

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2543) กล่าวว่า ประเด็นที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารคุณภาพคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ผลิตทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ ตลอดจนมีกระบวนการคิดประการใด ซึ่งสามารถคิดได้ง่ายๆ ด้วยการให้ทุกคนลองคิดแทนลูกค้าโดยตรง ก็จะพบว่า “ความพึงพอใจ” เป็นผลจากการตอบสนองต่อความต้องการ (Want หรือ Requirement) อันเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นและเพียงพอ (Necessary and Sufficient Condition) ของความพึงพอใจ

สำหรับเงื่อนไขที่เพียงพอสำหรับการตอบสนองต่อความต้องการ คือ ความคาดหวัง (Expectation) และความคาดหวังนี้จะมีระดับแสดงได้ดังรูปที่ 4.1 ประกอบด้วย ความ

ความคาดหวังขั้นพื้นฐานที่ส่วนมากจะหมายถึงความเหมาะสมในการใช้งาน (Fitness for Use) ของลูกค้า ความคาดหวังขั้นมาตรฐานที่ส่วนมากจะได้มาจากการเทียบเคียง (Benchmarking) กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง (Standard) ความคาดหวังขั้นปรารถนา (Desire) ที่จะเป็นความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่จะแตกต่างกันออกไป และขั้นสุดท้ายคือ ความคาดหวังแฝง หรือความคาดหวังซ่อนเร้น (Latent) ที่โดยปกติแล้วลูกค้าจะไม่ทราบว่าตนเองคาดหวังสิ่งนั้นไว้ แต่ถ้าหากผู้ผลิตเสนอให้ก็จะเกิดความประทับใจ เพราะได้รับเหนือความคาดหวัง ตัวอย่างของความคาดหวังของลูกค้า อาจจะพิจารณาได้ง่ายๆ จากบัตร ATM จะพบว่าความคาดหวังขั้นพื้นฐานของลูกค้าทั่วไปคือ การที่สามารถใช้ฝากและถอนเงินสดบัญชีของตนเองได้ ส่วนความคาดหวังขั้นมาตรฐานได้มาจากการเทียบเคียงกับแต่ละธนาคารด้วยกันว่า ธนาคารอื่นให้บริการอะไรได้บ้าง แล้วธนาคารที่เราถือบัตร ATM อยู่ให้บริการอะไรได้บ้าง อาทิ วงเงินที่ถอนได้ในแต่ละวัน ค่าธรรมเนียมการใช้บริการ เป็นต้น แต่ถ้าถามถึงความคาดหวังของลูกค้าแต่ละคน จะได้รับความคาดหวังในขั้นปรารถนา กล่าวคือ บางคนอาจคาดหวังให้สามารถเลือกภาษาต่างๆ ที่หน้าจอได้ บางคนอาจคาดหวังให้สามารถเลือกประเภทของธนบัตรได้แบบไม่จำกัด ในขณะที่บางคนอาจคาดหวังให้ไม่จำกัดวงเงินขั้นต่ำหรือขั้นสูงสุดของการเบิกถอนแต่ละวัน ส่วนความคาดหวังในขั้นสุดท้าย คือ ความคาดหวังซ่อนเร้น ซึ่งมักจะเป็นความคาดหวังที่ลูกค้าไม่เคยคาดหมาย (ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วมีความพอใจ) เช่น ความคาดหวังในการอพยพวันเกิดแก่ผู้ถือบัตร ถ้าหากรับบริการในวันเกิดของผู้ถือบัตร เป็นต้น

ผลจากการที่ลูกค้ามีความคาดหวังเป็นหลายระดับ ทำให้ลูกค้ามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด จึงทำให้คุณภาพมีความหมายเพียงจินตภาพ ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ



รูปที่ 2.1 เจอนใจที่เพียงพอในการสร้างความพึงพอใจ

การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า จะต้องได้มาจากการทำให้บุคลากร ทั้ง 5 ส่วน มีความพอใจทั้งหมดได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงานขององค์กร ผู้ซื้อและผู้ใช้ รวมถึงสังคม ทั้งนี้ ด้วยการพิจารณาถึงความพอใจของแต่ละส่วนดังนี้

- ก) ผู้ถือหุ้น คือเงินปันผลจากกิจการด้วยเงื่อนไขที่เพียงพอมีเงินปันผลที่ไม่ต่ำกว่ากิจการอื่น
- ข) พนักงาน คือ มีงานทำ ภายใต้กระบวนการทำงานที่มีความปลอดภัย ความมั่นคง ขวัญ และกำลังใจ และการทำงานแบบมีผลิตภาพด้านแรงงาน
- ค) ลูกค้าภายนอก ได้แก่ ผู้ซื้อ ผู้ใช้และสังคม

Richard Person (1994) ได้ให้ความหมายว่า “ความพึงพอใจของลูกค้าคือ การที่สินค้าหรือบริการสามารถเป็นไปตามคาดหวังของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเมื่อนั้นการซื้อหรือการใช้บริการจะเพิ่มมากขึ้น และบ่อยครั้งขึ้น โดยจะบอกไปยังบุคคลใกล้เคียงต่อไป

2.2.2 วิธีการติดตามและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า

เป็นวิธีการที่จะติดตาม วัด และค้นหาความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัทที่ยึดปรัชญาหรือแนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept) ที่มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า จะมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า วิธีการติดตามและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบบการติเตียนและให้คำแนะนำ (Complaint and Suggestion Systems) เป็น การหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของ บริษัท รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ธุรกิจนิยมใช้ ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า ฯลฯ ธุรกิจเหล่านี้ จะมีกล่องรับความคิดเห็นของลูกค้า

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Survey) ในกรณีนี้ จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องมือที่ใช้มากคือ การวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัท จะต้องเตรียมแบบสอบถามเพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปลูกค้าไม่สนใจเลือกวิธีแรก ซึ่งส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อกับผู้ขายรายอื่นแทนที่ จะเสนอคำติชม ให้กับบริษัท ซึ่งเป็นผลทำให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้า เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าคือ

- 1.1 การให้คะแนนความพึงพอใจ (Rating Customer Satisfaction) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอยู่ในรูปของการให้คะแนน เช่น ไม่พอใจอย่างยิ่ง ไม่พอใจ ไม่แน่ใจ พอใจ พอใจอย่างยิ่ง
- 1.2 การถามว่าลูกค้าได้รับความพอใจหรือไม่พอใจในบริการอย่างไร
- 1.3 การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ การบริหารและเสนอแนะประเด็นต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้น วิธีนี้เรียกว่าการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
- 1.4 การถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่างๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้
- 1.5 การสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า

3. วิธีการปลอมตัวเป็นลูกค้าของบริษัท (Ghost shopping) วิธีในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีและมีประโยชน์มากอีกวิธีหนึ่งคือ การว่าจ้างให้บุคคลอื่นปลอมตัวเป็นลูกค้า เพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อยในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทคู่แข่ง

4. การวิเคราะห์ระดับความพอใจจากลูกค้าที่บริษัทสูญเสียไป (Lost Customer Analysis) ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น บริษัท IBM ได้ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อทราบถึงสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เช่น ราคาสูงเกินไป บริการไม่ดีพอ ผลิตภัณฑ์ไม่น่าเชื่อถือ อาจจะศึกษาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้าด้วย

2.3 แบบสอบถาม การสร้างและการใช้

2.3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่องานวิจัยสามารถทำได้หลายวิธี โดยแบ่งเป็นวิธีการใหญ่ๆ ได้ 3 วิธี (บุญธรรม, 2542) คือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) ทั้งการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) หรืออาจจะแบ่งเป็น การสังเกตการณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Observation) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation)
2. การสัมภาษณ์ (Interview) นิยมมากในทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) หรือ

อาจจะจำแนกเป็นการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม เช่น เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งนิยมใช้กันมาก

3. การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น หนังสือ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ สิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น

การใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นที่นิยมกันมากในงานวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมในเชิงที่ลึก และละเอียดกว่าแบบสอบถาม ที่อาจมีข้อจำกัด และสามารถได้ข้อมูลเพิ่มเติมในเชิงที่ลึกและละเอียดกว่าแบบสอบถามที่อาจมีข้อจำกัด โดยจะมุ่งไปสู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ประเมิน

2.3.2 การหาขนาดตัวอย่างทางสถิติในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม

ในการกำหนดการสุ่มเก็บแบบสอบถาม จะต้องกำหนดความเชื่อมั่น ระดับนัยสำคัญ และขนาดประชากร เพื่อให้ผลการทำแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือตามที่กำหนด ตัวอย่างเช่น กำหนดผลลัพธ์ที่ได้จะต้องมีความเชื่อมั่น 95% และระดับนัยสำคัญที่ 5% จะหมายความว่า ในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม 100 ครั้ง จะได้ผลที่ตรงกัน 95 ครั้ง ถ้าในการเก็บแบบสอบถามมีจำนวน 1000 คน จากตารางของ Malhatra, Naresh K. จะต้องเก็บแบบสอบถามเป็นจำนวน 370 ตัวอย่าง

2.3.3 การจัดทำแบบสอบถาม

การสร้างและใช้แบบสอบถามนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการหาข้อมูลของงานวิจัย ซึ่งการสร้างแบบสอบถามและใช้แบบสอบถามนั้นสามารถทำได้โดยง่าย แต่การสร้างแบบสอบถามที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะต้องมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามหลายขั้นตอนเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ อันจะยังผลทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการจากล่างขึ้นบน (Bottom up) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการได้มาซึ่งข้อมูลทางด้านความรู้สึกนึกคิดของผู้ตัดสินใจ ซึ่งวิธีการจากล่างขึ้นบน คือวิธีการพิจารณาจากตัวเลือก โดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละตัวเลือก โดยในการทำการวิจัยที่ต้องการความรู้สึกนึกคิดของผู้ตัดสินใจ ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินวิธีการจากล่างขึ้นบน ถือเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีเบื้องต้นในการศึกษาถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกที่จะประเมินในการวิจัย

การจัดทำแบบสอบถามต้องประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม การแปลคำตอบออกมาเป็นค่าหรือคะแนน การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และการเสนอผลวิเคราะห์ ซึ่ง ดร. อุทุมพร จามรมาน (2530) ได้ให้แนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ดี ดังต่อไปนี้

2.3.3.1 ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม (อุทุมพร, 2530) ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
2. กำหนดหมวดหรือประเด็นหลักของเนื้อหา
3. แจกแจงประเด็นหลักเป็นประเด็นย่อย
4. กำหนดจำนวนข้อคำถาม
5. กำหนดประเภทของคำถาม
6. กำหนดรูปแบบของคำถาม
7. ตรวจสอบความสอดคล้อง
8. จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง

เมื่อรวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้จำเป็นจะต้องมีการแปลผลจากแบบสอบถามออกมาเป็นค่าคะแนน เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.3.3.2 การแปลคำตอบออกมาเป็นค่า หรือคะแนน แบ่งออกเป็น

1. แบบสอบถามแบบปลายเปิด

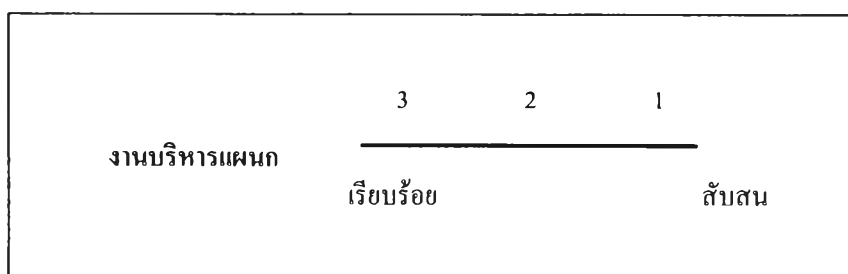
ผู้สร้างแบบสอบถามรวบรวมคำตอบที่ได้ จำแนกตามกลุ่มที่มีคำตอบคล้ายกัน หรืออยู่ในพวกเดียวกัน แง่เน้น และรายงาน โดยบรรยายสาระคำตอบเหล่านั้น

2. แบบสอบถามแบบปลายปิด

ผู้สร้างแบบสอบถาม จำแนกคำตอบเป็น 2 ประเภท คือคำตอบในทางที่ดี ทางบวก เช่น เรียบร้อยดี พอใจมาก สนใจมาก ฯลฯ โดยกำหนดค่าให้เป็นข้อลบบวก 1 คะแนน (+1) ส่วนคำตอบที่แสดงแนวโน้มในทางลบ หรือปฏิเสธ เช่น สับสน ไม่พอใจมาก ไม่สนใจมาก กำหนดค่าเป็นข้อลบ 1 คะแนน (-1)

3. แบบสอบถามแบบประมาณค่า

ถ้าเป็นการประมาณค่าแบบ 3 ช่วง คือ 3, 2, 1 ค่า 3, 2, 1 เป็นคะแนนที่ผู้ตอบได้รับ เช่น



ผู้ที่ตอบหรือเช็คที่เลข 3 เพราะเห็นว่างานบริหารแผนก เป็นไปอย่างเรียบร้อย จะได้ค่าเท่ากับ 3 คะแนน ถ้าเป็นการประมาณแบบ 5, 7, 9 ช่วงก็ทำเช่นกัน โดยกำหนดจุดที่เขาเช็คคำตอบเป็นค่าที่เขาได้รับ เมื่อผู้สร้างแบบสอบถามกำหนดค่า หรือคะแนนของการตอบได้แล้ว จึงดำเนินการตรวจแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาของทุกคนจนหมด แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.3.3 การแปลคำตอบออกมาเป็นค่า หรือคะแนน แบ่งออกเป็น

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของข้อมูลเป็นอย่างไร
2. จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ ซึ่งแยกได้ 2 แบบคือ
 - ก. เพื่อบรรยายข้อมูล
 - ข. เพื่อสรุปจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ไปยังประชากร (Population) ซึ่งทางสถิติศาสตร์เรียกว่า สถิติสรุปอ้างอิง (Inferential Statistics)
3. ตัวแปร (Variable) ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด
4. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เช่น ศึกษาบุคคล 1 กลุ่ม หรือศึกษามากกว่า 1 กลุ่มขึ้นไปในการศึกษาที่มากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้

2.3.3.4 การเสนอผลวิเคราะห์

ในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ไม่นิยมเสนอผลวิเคราะห์รายข้อ หากแต่นิยมเสนอผลวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบสอบถาม และตามประเด็นหลักของการสร้าง ดังนั้นการย้อนกลับไปหาวัตถุประสงค์ของการสร้าง และประเด็นหลักในการสร้าง จึงเป็นความจำเป็นและถ้าผู้สร้างสามารถกำหนดข้อคำถามต่างๆ ภายในแต่ละประเด็นให้มีรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ต้น การวิเคราะห์ก็จะง่ายและสะดวกในการเสนอผล

2.4 เทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และปรับปรุงงาน

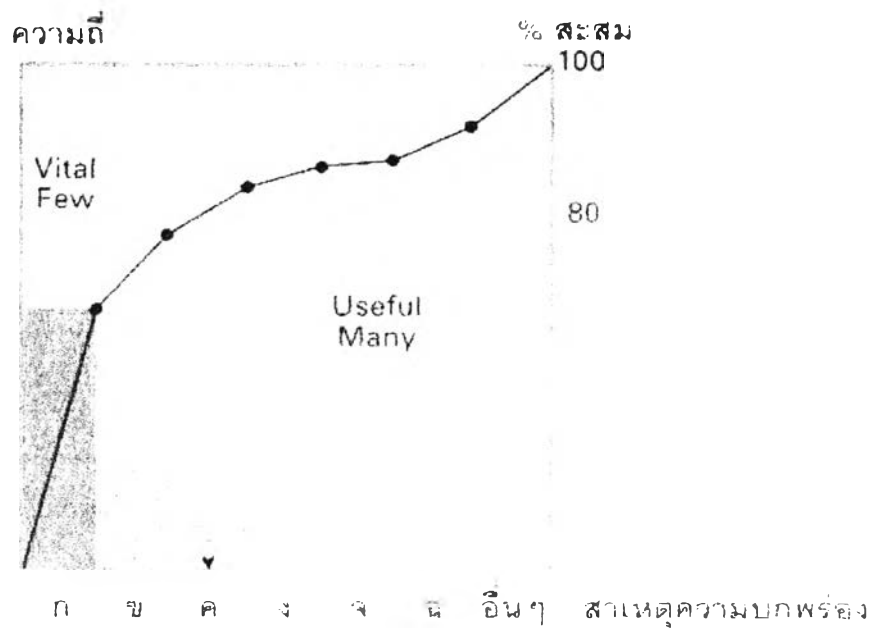
2.4.1 แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram)

ในช่วงปี 1848 – 1923 พาเรโต นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลี ผู้ค้นพบหลักการ 80-20 ได้กล่าวไว้ว่า 80% ของรายได้ประชาชาติของประเทศในยุโรป มาจากกลุ่มคนเพียง 20 % และกลุ่มคนที่เหลือ 80% ของประเทศมีรายได้รวมกันเพียง 20% เท่านั้น

ด้วยหลักการนี้เอง หากเราศึกษาและทำการสังเกต เราจะพบว่า หลักการนี้ใช้ได้กับในทุกพื้นที่ ทุกส่วน เช่น 80% ของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนในประเทศไทย มาจากเพียง 20 % ของถนนทั่วประเทศ 80% ของราคาอะไหล่ในสินค้าคงคลัง เกิดจากเพียง 20 % ของจำนวนอะไหล่

ทั้งหมดเท่านั้น หรือในด้านการบริการเราอาจจะพบว่า 80% ของลูกค้าที่ไม่พอใจในการไม่เอาใจใส่ในการรับโทรศัพท์ มาจากพนักงานรับโทรศัพท์เพียง 20 % ของกลุ่มเท่านั้น ซึ่งจากหลักการดังกล่าวนี้ หากเราสามารถที่จะแก้ไขกลุ่มพนักงาน 20% นี้ได้ เราก็จะสามารถแก้ปัญหาลูกค้าไม่พอใจการบริการรับโทรศัพท์ไปได้ถึง 80% ที่เดียว

แผนผังพาเรโต ประกอบด้วย กราฟแท่งและกราฟเส้นในแผนผังเดียวกัน โดยจะใช้เพื่อการเปรียบเทียบความสำคัญของข้อมูล



รูปที่ 2.2 ตัวอย่างแสดงส่วนประกอบเบื้องต้นของแผนผัง Pareto

เมื่อไรจึงจะใช้แผนผังพาเรโต

1. เมื่อต้องการกำหนดสาเหตุที่สำคัญ (Critical Factor) ของปัญหา เพื่อแยกออกมาจากสาเหตุอื่นๆ (Possible Causes)
2. เมื่อต้องการยืนยันผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา โดยเปรียบเทียบระหว่าง ก่อนทำ กับหลังทำ
3. เมื่อต้องการค้นหาปัญหาและหาคำตอบในการดำเนินกิจกรรมแก้ปัญหา

โครงสร้างของแผนผังพาเรโต

- ประกอบด้วยกราฟแท่งและกราฟเส้น
- นอกจากแกนในแนวตั้ง (แกน Y) และแกนแนวนอน (แกน X) แล้ว กราฟพาเรโตจะมีแกนแสดงร้อยละ หรือเปอร์เซ็นต์ (%) ของข้อมูลสะสมอยู่ทางด้านขวามือของแผนผังด้วย
- ความสูงของแท่งกราฟจะเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จากซ้ายมือไปหาขวามือ ยกเว้นในกลุ่มของข้อมูลที่เป็น “ข้อมูลอื่นๆ” จะนำไปไว้ตำแหน่งสุดท้ายของแกนในแนวนอนเสมอ

วิธีการสร้างแผนผังพาเรโต ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูล
2. ขั้นตอนการวาดแผนผัง

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูล

ในการจัดเตรียมข้อมูลจะแบ่งการเตรียมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ด้วยกัน ส่วนแรกคือการจัดเตรียมแผนการบันทึกข้อมูล และเมื่อได้ข้อมูลมาเรียบร้อยแล้ว ให้นำข้อมูลดังกล่าวมาแปลงเป็นสารสนเทศโดยสร้างแผนผังพาเรโตจากข้อมูลดังกล่าว

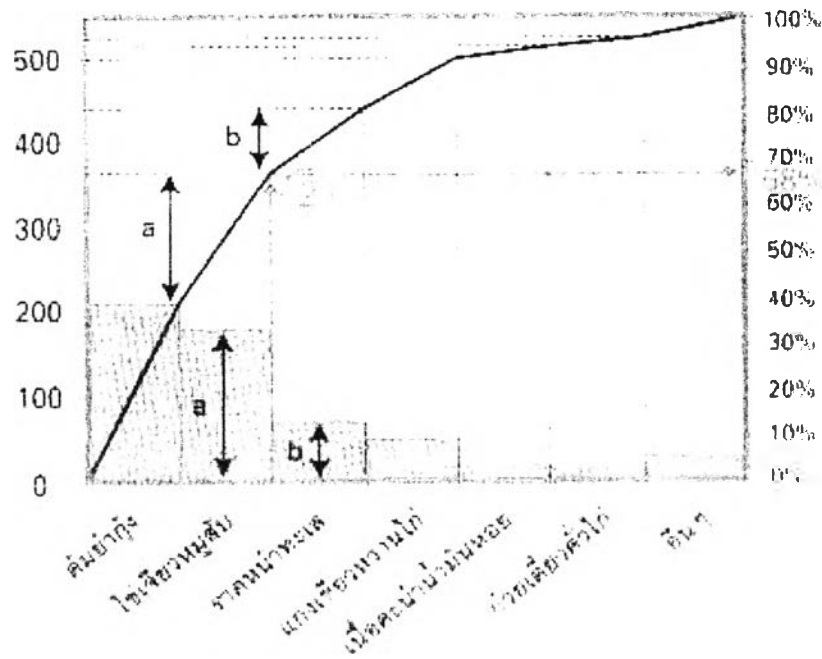
การจัดเตรียมแผนบันทึกข้อมูลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จากปัญหาที่มีอยู่ ให้กำหนดและแบ่งประเภทของข้อมูลที่จะเก็บ
2. บันทึกข้อมูล โดยการกำหนดระยะเวลาการบันทึกให้แน่ชัด
3. เรียงข้อมูลจากความถี่มากไปหาน้อย และคำนวณหาค่าความถี่สะสมของข้อมูล แต่ละชั้น พร้อมทั้งคำนวณหาค่าร้อยละสะสม (Percent Cumulative) ของข้อมูล

2. ขั้นตอนการวาดแผนผังพาเรโต (Pareto Diagram)

หลังจากที่เราได้เตรียมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว จากนั้นเรามาทำการสร้างแผนผังพาเรโต โดยใช้ขั้นตอนดังต่อไปนี้

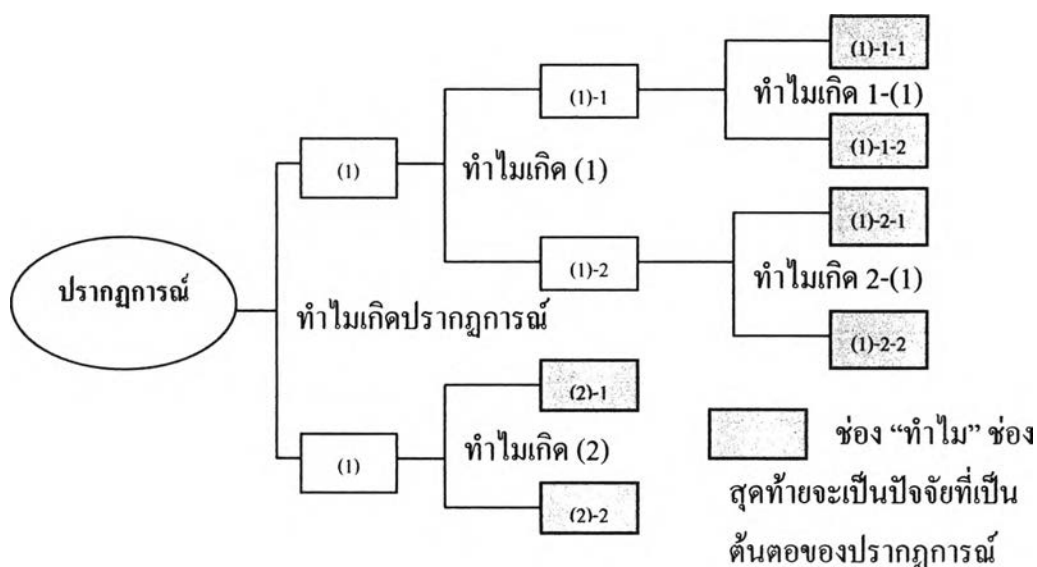
1. วาดแกนแนวนอน (แกน X) และแกนแนวตั้ง (แกน Y)
2. วาดกราฟแท่ง
3. วาดร้อยละสะสมของข้อมูล
4. กำหนดจุดของร้อยละสะสม และลากเส้นเชื่อมต่อ เรียงลำดับตามข้อมูล
5. ทำการวิเคราะห์ที่ได้จากแผนผังที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว



รูปที่ 2.3 ตัวอย่างแสดงส่วนประกอบของแผนผัง Pareto ที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว

2.4.2 เทคนิค Why-Why Analysis

ฮิโตะชิ โอคุระ (2545) ได้กล่าวว่า Why-why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอน โดยการถาม “ทำไม” จนกว่าจะค้นพบต้นตอสาเหตุของปรากฏการณ์ ทำให้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น รูปที่ 2.4 เป็นการอธิบายวิธีการวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุ เมื่อได้ปัจจัยที่เป็นต้นตอของปรากฏการณ์ จึงนำมาหามาตรการในการแก้ไข



รูปที่ 2.4 แผนภูมิอธิบายวิธีการคิดแบบ Why-why Analysis

ก่อนทำ Why-why Analysis ต้องตรวจสอบสถานที่จริง และดูสภาพงานจริง อันเป็นที่มาของปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน และต้องทำความเข้าใจโครงสร้างและหน้าที่ของส่วนที่เป็นปัญหา อาจเขียนออกมาเป็นผังแสดงการไหลของงาน หรือ ภาพสเกตช์ของส่วนที่เป็นปัญหา

แนวทางในการพิจารณาปัญหามี 2 แนวทาง คือ การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น และการมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี

1. การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น เป็นการมองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถึถ้วนแล้ว กำหนดหัวข้อเงื่อนไขที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ปรากฏการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น จากนั้นลองสำรวจหัวข้อเงื่อนไขแต่ละอัน โดยดูจากของจริง แล้วทำการวิเคราะห์ต่อไปเฉพาะหัวข้อที่คิดว่าผิดปกติ
2. การมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี จะเป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปรากฏการณ์อย่างครบถ้วนและทำให้พบต้นตอที่แท้จริงสูงกว่า

หมายเหตุ: การมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในปัญหานั้นอย่างแท้จริง

ข้อควรระวังในการทำ Why-why Analysis

1. เขียนข้อความที่ใช้ตรงช่อง “ปรากฏการณ์” และช่อง “ทำไม” ต้องสั้นและกระชับ
2. หลังจากที่ทำ Why-why Analysis แล้วจะต้องยืนยันความถูกต้องตามหลักตรรกวิทยา โดยอ่านย้อนจาก “ทำไม” ช่องสุดท้ายกลับมายังปรากฏการณ์ได้
3. ให้ตรวจสอบดูว่า ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ก่อนหน้านั้น ได้มีการหยิบยกขึ้นมาอย่างครบถ้วนหรือยัง โดยพิจารณาย้อนกลับว่า ถ้าปัจจัยนั้นไม่เกิดขึ้นแล้ว เหตุการณ์ก่อนหน้านั้นจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่
4. ให้ถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบปัจจัยหรือสาเหตุที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่มาตรการการป้องกัน ไม่ให้ปัญหาเกิดซ้ำอีก
5. ให้เขียนเฉพาะส่วนที่คิดว่าคาดเคลื่อนไปจากสภาพปกติ (ผิดปกติ) เท่านั้น
6. ให้หลีกเลี่ยงการค้นหาสาเหตุที่มาจากสภาพจิตใจของคน เช่น ใจลอย เหนื่อย
7. อย่าใช้คำว่า “ไม่ดี” ในประโยค

2.4.3 เทคนิค ECRS เพื่อการปรับปรุงงาน

1. ขจัดงานที่ไม่จำเป็น (Eliminate All Unnecessary Work)

เนื่องจากงานบางอย่างนั้นเมื่อวิเคราะห์โดยการตั้งคำถามแล้ว ไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำงานนั้นต่อไปอีก เช่น การเก็บวัตถุดิบกองไว้ตรงประตูภายในโรงงาน ได้ทำมาแต่เมื่อโกดังสินค้ายังไม่เสร็จสมบูรณ์ และได้ทำต่อมาแม้ว่าโกดังจะเสร็จแล้ว ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการเคลื่อนย้ายวัสดุ ก็สามารถตัดวิธีการขนย้ายวัสดุตั้งแต่ลงจากรถบรรทุกกองตรงประตูโรงงาน จนเคลื่อนย้ายเข้าสายการผลิตได้ทั้งขบวนการ

ดังนั้นแนวทางการขจัดงานที่ไม่จำเป็น ให้พิจารณาดังนี้

- ก. เลือกรงานที่ปัญหาเรื่องต้นทุนสูง ถ้าสามารถขจัดงานนี้ได้จะทำให้ลดต้นทุนค่าแรงงานทางตรง วัตถุดิบ และโซหุ่ยอุปกรณ์การผลิตลงได้ ไม่ว่าจะขั้นตอนการผลิตนี้จะมีประสิทธิภาพสูงเพียงใดก็ตาม
- ข. กรณีที่ได้รับคำตอบว่ายังเป็นงานที่จำเป็น เพราะมีวัตถุประสงค์ และเหตุผลแน่นอน ก็แยกวัตถุประสงค์ ให้เห็นเด่นชัดว่า ทำงานนั้นเพื่ออะไรบ้าง
- ค. ตั้งคำถามเพื่อขจัดวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่ทำงานนั้น ถ้าคำตอบออกมาว่าการไม่ทำงานนั้นเลย จะก่อให้เกิดผลดีกว่าการยังคงทำงานนั้นอยู่ ก็ควรตัดการทำงานนั้นออกทันที

แนวทางเพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็นทั้ง 3 ประการ ที่กล่าวมาอาจทำโดยร่วมกับการระดมความคิดของคณะทำงานที่ประกอบด้วย ผู้ควบคุมการผลิต (Supervisor) ที่ชำนาญงาน คณะบุคคลเหล่านี้ จะช่วยชี้ให้เห็นถึงต้นทุนในงานว่างงานใดบ้างที่ควรศึกษา

ประโยชน์ของการขจัดงานที่ไม่จำเป็นออกมีดังนี้

- ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงวิธีการทำงาน
- ไม่เสียเวลาสำหรับช่วงการปรับปรุงวิธีการทำงาน การทดลองและการติดตั้งวิธีการทำงานใหม่
- ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกหัดพนักงานสำหรับวิธีการทำงานใหม่
- ปัญหาเรื่องคนงานคัดค้านมีน้อย
- เป็นวิธีการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น ผลของงานเท่าเดิมหรือดีกว่า แต่ไม่เสียค่าใช้จ่ายเลย

2. เพื่อรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน (Combine Operations or Element)

ในขบวนการผลิตปกติจะแตกงานออกเป็น ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นด้วยกัน เพื่อให้ง่ายสำหรับการแบ่งงานตามความชำนาญของคนแต่ละคน แต่บางครั้งการแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินไปจนเกินไป ทำให้อุปกรณ์การเคลื่อนย้ายวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ มากเกินความจำเป็นไปด้วย ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา ได้แก่ การไม่สมดุลกันในขั้นการปฏิบัติงานหลายๆ ขั้น มีงานค้างหรืองานระหว่างทำมากในสายการผลิต เพราะการวางแผนการผลิตไม่เหมาะสม มีงานล่าช้าอันเกิดจากการจ้างคนงานในขั้นการปฏิบัติงานนั้น หรือเมื่อคนงานประจำขั้นการปฏิบัติงานนั้นหยุดงานลง ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้งานง่ายขึ้นก็คือ การรวมการปฏิบัติงานตั้งแต่ 2 ขั้นเข้าด้วยกัน หรือบางครั้งการเปลี่ยนลำดับการทำงานก็เปิดโอกาสให้มีการรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน

3. เพื่อเปลี่ยนลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Change the sequence of operations: Rearrange) ในการผลิตสินค้าใหม่ มักเริ่มต้นผลิตจำนวนน้อยก่อน เพราะเป็นขั้นทดลอง แต่เมื่อขยายปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นทีละน้อย หากลำดับขั้นการปฏิบัติงานยังเหมือนเดิม มักเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาในเรื่องการเคลื่อนย้ายวัสดุ และการไหลของงาน เพราะจำนวนผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม การตรวจตราอย่างละเอียด จะใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อคิดว่า จะสามารถเปลี่ยนลำดับขั้นการปฏิบัติงานใหม่ได้หรือไม่ เพื่อให้งานง่ายและรวดเร็วขึ้น การใช้แผนภูมิและไดอะแกรมต่างๆ บันทึกการทำงาน จะช่วยชี้ให้เห็นว่าสมควรจะเปลี่ยนลำดับขั้นการปฏิบัติอย่างไร เพื่อลดการเคลื่อนย้ายวัสดุ และทำให้การไหลของงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

4. เพื่อทำให้ขั้นการปฏิบัติงานที่จำเป็นง่ายขึ้น (Simplify the Necessary Operations) หลังจากศึกษาการทำงาน โดยการตั้งคำถามเพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็น รวมขั้นการ

ปฏิบัติงาน และเปลี่ยนลำดับการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเหลือเฉพาะงานและขั้นการปฏิบัติงานที่จำเป็น แต่ขั้นการปฏิบัติงานเหล่านั้นนี้อาจยาก โดยที่มีวิธีการทำงานอื่นที่ง่ายกว่าและสามารถทำงานนั้นให้เสร็จได้เช่นเดียวกัน การตั้งคำถามเพื่อให้งานง่าย จะเริ่มคำถามทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานนั้น เช่น วิธีการทำงาน วัสดุที่ใช้ เครื่องมือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยตั้งสมมติฐานว่างานที่กำลังวิเคราะห์อยู่นั้นยังไม่สมบูรณ์ คำถามที่ตั้งจะขึ้นต้นด้วย “อะไร ที่ไหน เมื่อใด ใคร อย่างไร และทำไม”

2.4.4 การวางแผนคุณภาพของวงจรกิจการโดย Service Quality Analysis (S.Q.S.)

วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2537) กล่าวว่าในการบริหารคุณภาพของงานบริการนั้น สิ่งแรกต้องสามารถเขียนวงจรกิจการของงานบริการอันนั้นได้

จากวงจรกิจการ เราสามารถเขียนขั้นตอนย่อย และองค์ประกอบในกระบวนการส่งมอบบริการของแต่ละสถานีบริการ ที่ประกอบขึ้นมาเป็นวงจรกิจการนั้น

เป้าหมายของการวางแผนคุณภาพบริการก็คือ การวางแผนเพื่อกำหนดว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการ จะได้รับความพึงพอใจหลังการรับบริการในแต่ละขั้นตอนอย่างไรบ้าง กล่าวคือ เราไม่ได้ได้เพียงแต่ควบคุมกรรมวิธีในการส่งมอบบริการเท่านั้น แต่เรายังต้องบริหารหรือกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า ลูกค้าจะได้รับ Moment of Truth อะไรบ้าง และควรจะรู้สึกประทับใจในระดับใดและอย่างไร โดยเครื่องมืออันหนึ่ง ที่ใช้ในการวางแผนคุณภาพของวงจรกิจการก็คือ การวิเคราะห์คุณภาพของวงจรกิจการ (เอส.คิว.เอส.) Service Quality Analysis (S.Q.S.) ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์คุณภาพบริการ (เอส.คิว.เอส.) Service Quality Analysis (S.Q.S.)

1. เอส.คิว.เอส (S.Q.S.) คืออะไร

การวิเคราะห์คุณภาพบริการ หรือ S.Q.S. คือ เครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่ช่วยในการศึกษาวิเคราะห์วงจรกิจการ (Service Cycle) อันหนึ่ง เพื่อแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของการให้บริการในแต่ละขั้นตอน เพื่อจัดทำมาตรฐานงาน ค้นหาจุดอ่อน และจัดหามาตรการป้องกันความผิดพลาด อันอาจเกิดจากจุดอ่อนนั้น

2. ผลประโยชน์ของการทำ S.Q.S.

2.1 เป็นข้อมูลสำหรับการออกแบบกระบวนการให้บริการ เพื่อกำหนดมาตรฐานงานบริการ (Job -standard) ของแต่ละคนที่ให้บริการ ในแต่ละสถานีบริการ หรือจุดให้บริการ (Service-station)

2.2 ใช้เพื่อเป็นการเปรียบเทียบวงจรกิจการ 2 วงจร

2.3 ใช้เพื่อการปรับปรุงมาตรฐานงานบริการ โดยจัดจุดบกพร่องและเพิ่มมาตรการเสริมที่จำเป็น

3. ใครคือผู้ทำ S.Q.S.

หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ชำนาญการ และตัวพนักงานผู้ให้บริการ ณ จุดบริการนั้นๆ เป็นผู้ร่วมทำ

4. จะทำการวิเคราะห์คุณภาพบริการเมื่อใดบ้าง

เมื่อต้องการศึกษาปัญหา และจุดบกพร่องของวงจรบริการใดวงจรหนึ่ง หรือตามความจำเป็นต่างๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการให้บริการใหม่

5. วิธีการทำ S.Q.S.

จากวงจรบริการที่มีอยู่แล้วหรือยังไม่มี ให้ผู้ทำสอบถามจากผู้รู้ในขั้นตอนการบริการในวงจรมานั้น เป็นแหล่งข้อมูล แล้วใช้แบบฟอร์ม S.Q.S. ต่อไป ในการกรอกข้อความ

6. แบบฟอร์ม S.Q.S. (ตัวอย่าง)

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม S.Q.S

ABC Company				S.Q.S. No; _____		
Service Cycle No. _____		Type/Name _____				
Fill By _____		Position _____		Date: ___ / ___ / ___		
Step No. ขั้นตอน ที่	Service Activity กิจกรรม ที่ ให้บริการ	Service Station จุดให้ บริการ	Service By ผู้ให้บริการ (บริการ)	Standard Quality Requirements มาตรฐาน คุณภาพ	Pitfall จุดอ่อน ความ ผิดพลาด ที่อาจเกิดได้	Preventive Measure มาตรการ ป้องกัน ความผิดพลาด
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

7. คำอธิบาย

ช่อง (1): Step No. (ขั้นตอนที่) คือลำดับขั้นของบริการ ให้ใส่ตัวเลขลงไป

ช่อง (2): Service Activity คือ ชื่อกิจกรรมที่ให้บริการ เช่น ขอรับแบบฟอร์ม หรือซื้อบัตร หรือชำระเงิน เป็นต้น

ช่อง (3): Service Station ชื่อจุดให้บริการ หรือหน่วยงานที่ให้บริการในช่อง (2) นั้น

ช่อง (4): Service By (บริการ) คือ ชื่อของบุคลากรที่ให้บริการ ณ จุดให้บริการนั้น หรือชื่อตำแหน่งงานก็ได้

ช่อง (5): Standard Quality Requirements คือ มาตรฐานคุณภาพของบริการที่กำหนดไว้

ช่อง (6): Pitfall คือ จุดอ่อน หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดได้ เช่น กรณีจุดจ่ายยาน้ำ ในแผนกจ่ายยาของโรงพยาบาล ขณะที่ทำการเขียนป้ายชื่อผู้ป่วย และกำหนดการรับประทานหลายๆ ใบ แล้วมาปิดลงบนข้างขวดยาน้ำ ที่แบ่งบรรจุออกมาจากขวดใหญ่ ตรงนี้จะมี Pitfall ที่ต้องระวังคือการปิดฉลากสลับบวด หรือร้ายไปกว่านั้น สลับบคนไข้กันอาจเกิดอันตราย)เคยมีกรณีที่เกิดขึ้นจริงที่ปิดฉลากยาผิด คือจ่ายยาน้ำไฟโซเฮ็กซ์ สำหรับฆ่าเชื้อโรค (แทนการจ่ายยาธาตุน้ำขาว ประเภทอาลูมิเนียม ให้คนไข้โรคกระเพาะอาหาร ทำให้คนไข้เกือบเสียชีวิต) ซึ่ง Pitfall ตรงนี้สำคัญมากๆ

ช่อง (7): Preventive Measure)มาตรการป้องกันความผิดพลาด (คือ มาตรการปฏิบัติ ที่อาจถือเป็นกฎความปลอดภัย (Safety Rule) ของการให้บริการ ณ จุดบริการนั้นๆ จากตัวอย่างการจ่ายยาผิด ซึ่งเป็น Pitfall ที่อาจเกิด ณ ห้องจ่ายยา อาจตั้งกฎความปลอดภัยว่า

“ห้ามจ่ายยา/จัดยา ทีละ 2 ราย”

“ห้ามช่วยกันจัดยา ให้แต่ละคนจัดยาจนครบครวเดียว”

“ห้ามแบ่งบรรจุลงขวดเปล่าเป็นอันขาด แต่งเขียนฉลากยาปิดข้างขวดเปล่าก่อน แล้วนำขวดที่ปิดฉลากแล้วไปแบ่งบรรจุจากขวดใหญ่ทีละขวดเท่านั้น”

หรือ “ให้ใช้ถาดจัดยา แยกคนไข้รายละ 1 ถาด และใบสั่งยาจะต้องมีคลิปหนีบกับถาดแน่นหนากันปลิว”

ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติเหล่านี้จะเป็นเครื่องประกันความผิดพลาดที่สำคัญมาก และจำเป็นต้องถ่ายทอดนำไปปฏิบัติ

8. การนำ S.Q.S. ไปใช้

เมื่อประชุมจัดทำ S.Q.S. เสร็จแล้ว ก็ทำเป็นมาตรฐานไว้ที่ส่วนกลางและแจกจ่ายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และอาจทำ Job Description ย่อยสำหรับบริการในแต่ละจุดบริการก็ได้ และที่สำคัญต้องบรรจุมาตรการความปลอดภัยในช่อง Preventive Measure (ช่อง7) ในข้อกำหนดของจุดบริการนั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ S.Q.S. ยังใช้เป็นคู่มือฝึกอบรมพนักงานในวงจรบริการ (Service Cycle) นั้นๆ อีกด้วย

9. แบบฟอร์ม S.Q.S. มาตรฐาน

ไม่มีแบบฟอร์ม S.Q.S. ที่จะใช้เป็นมาตรฐานสำหรับทุกๆ ธุรกิจ แต่ทว่าแต่ละกิจการควรเริ่มต้นนำแบบฟอร์มต่างๆ ไปมาทดลองใช้ แล้วตัดแต่งเพิ่มเติมจนเหมาะสมกับกิจการของตนจะดีที่สุด

2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 QC Story

กิตติศักดิ์ พลอยเจริญพานิช (2543) ได้กล่าวว่า QC Story เป็นการลำดับเรื่องราวตามขั้นตอนของการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. **การกำหนดหัวข้อปัญหา** ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะถ้าหากระบุปัญหาไม่ถูกต้อง ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะมีผลให้ขั้นตอนอื่นๆ ผิดพลาดตามไปด้วย ในการเลือกปัญหา จะเลือกบนพื้นฐานขององค์ประกอบ 3 ประการ ความถี่ของการเกิดปัญหา ความรุนแรงที่ปัญหามีผลต่อลูกค้า และความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา

2. **การสำรวจสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย** หลังจากการกำหนดหัวข้อปัญหาได้เรียบร้อยแล้ว จะต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ของปัญหาก่อน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยสถานการณ์ที่สังเกตได้ โดยที่นิยามได้ว่า เป้าหมาย (Goal) คือตัวเลขที่แสดงระดับของการแก้ไข และปรับปรุงงาน ซึ่งต้องวัดและประเมินเทียบกับอดีตได้ โดยการตั้งเป้าหมายที่ดี จะต้องอาศัยข้อมูลจากการสังเกตการณ์ข้างต้นผนวกกับเงื่อนไขทางด้านสภาพแวดล้อม เวลา บุคลากร และความเร่งด่วนของปัญหา

3. **การวางแผนแก้ไข** ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวางแผนการดำเนินการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลจากสถานการณ์ที่สังเกตได้ ในการวางแผนนี้จะใช้หลักการง่ายๆ โดยการใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

4. **การวิเคราะห์สาเหตุ** เริ่มต้นจากการกำหนดสมมุติฐานของสาเหตุก่อน ผ่านการสังเกตการณ์จากหลักการ 3 จริง คือ สถานที่เกิดเหตุจริง สภาพแวดล้อมจริง และของจริง จากนั้นจะนำสาเหตุตามสมมุติฐานมาแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล จากนั้นจะทำการพิจารณาเลือกสาเหตุในรูปของแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram) โดยมีจำนวนสาเหตุที่เชื่อว่าน่าจะสามารถแก้ปัญหาดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มาทำการพิสูจน์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมต่างๆ อาทิ ฮีสโตแกรม แผนภาพการกระจาย กราฟ ฯลฯ ถ้าผลการพิสูจน์พบว่าสาเหตุ (ก้างปลา) ที่เลือกนั้นเป็นไปตามสมมุติฐาน (กล่าวอย่างง่าย ๆ คือ ถ้าหากมีการขยับก้างปลาแล้วทำให้หัวปลาสายหรือไม่) ก็ให้ดำเนินการกำหนดมาตรการตอบโต้เพื่อการแก้ไขต่อไป

5. **การกำหนดมาตรการตอบโต้และการปฏิบัติ** สามารถหาวิธีแก้ไขด้วยการวิเคราะห์จุดบกพร่องของวิธีการทำงานเดิม ด้วยหลักการของวิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques) คือการวิเคราะห์ด้วย SW IH และปรับปรุงด้วยหลักการ ECRS ดังแสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.2 การปรับปรุงด้วยหลักการของวิศวกรรมอุตสาหกรรม

ประเด็น	สถานะปัจจุบัน	เหตุผล	แนวทางอื่น	บทสรุป
1.จุดประสงค์ (What)	หวังผลอะไรจากวิธีการทำในปัจจุบัน	ทำไม(Why) ทำอย่างนั้น	กำจัดทิ้งได้ไหม (Eliminate)	จุดประสงค์คืออะไร
2.สถานที่ (Where)	ปัจจุบันทำงานนี้ที่สถานที่ใด	ทำไม(Why) งานที่สถานที่นั้น	รวมสถานที่ทำงานเข้าด้วยกันได้ไหม (Combination)	ทำที่สถานที่ใด
3.ลำดับขั้น (When)	ปัจจุบันมีลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างไร	ทำไม(Why) มีลำดับขั้นตอนอย่างนั้น	สามารถสลับขั้นตอนการทำงานได้ไหม (Rearrange)	การทำงานควรมีขั้นตอนอย่างไร
4.บุคลากร	ปัจจุบันมอบหมายให้ใครทำงานนี้	ทำไม(Why) ให้คนนั้น	คนอื่นทำได้ไหม	ควรให้ใครเป็นคนทำงานนี้
5.วิธีการ (How)	ปัจจุบันมีวิธีการทำงานอย่างไร	ทำไม(Why) มีวิธีการทำงานอย่างนั้น	มีวิธีการทำงานที่ง่ายกว่านี้หรือไม่ (Simplification)	ควรมีวิธีการทำงานอย่างไร

โดยการประเมินผลเพื่อเลือกมาตรการตอบโต้ จะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็นหลักๆ คือ

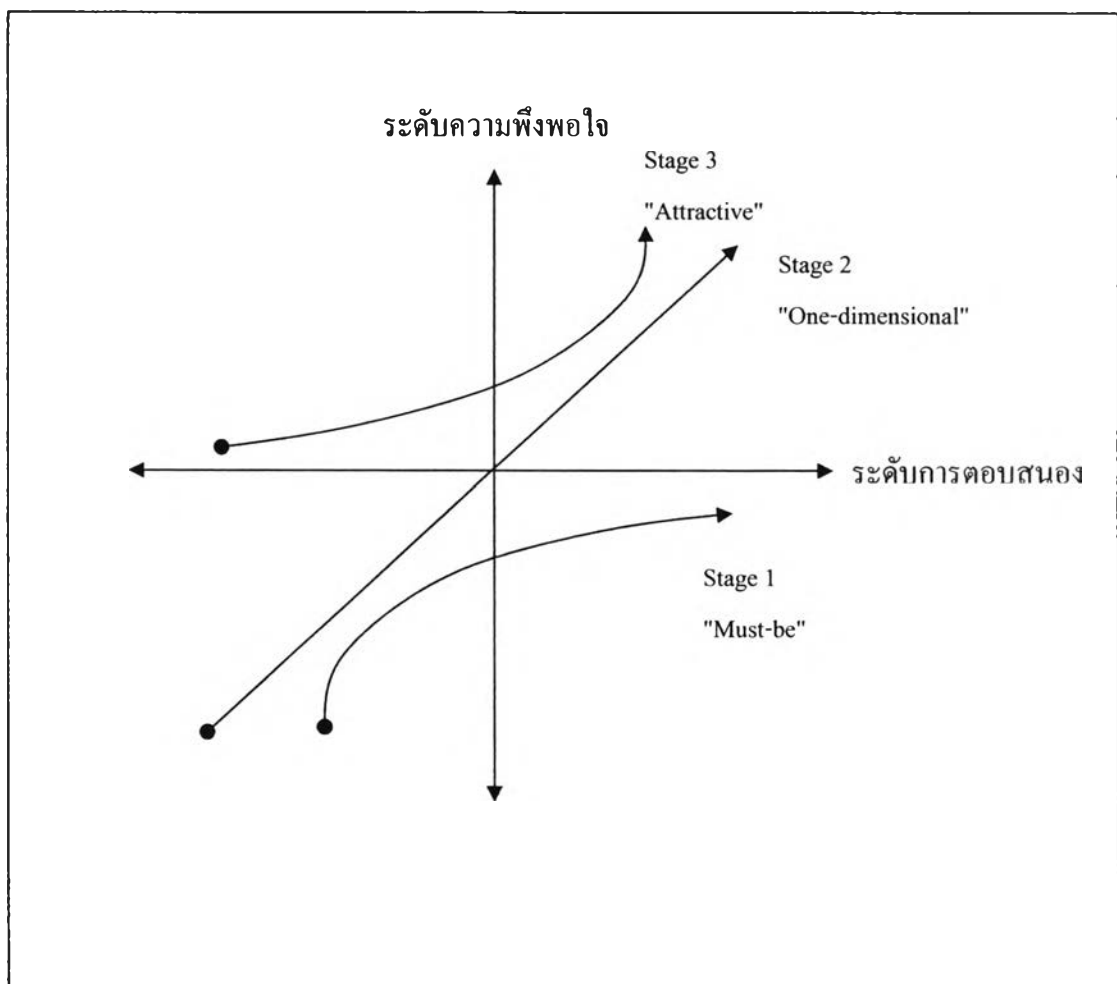
- ก) ผล (Effect) ของมาตรการตอบโต้ ด้วยการพิจารณาว่ามาตรการตอบโต้ นั้น สามารถแก้สาเหตุรากเหง้าของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- ข) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ของมาตรการตอบโต้ ด้วยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิค ว่ามาตรการที่พิจารณานั้นต้องใช้ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงไร
- ค) ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economy) ของมาตรการตอบโต้ ด้วยการพิจารณาว่า ในมาตรการตอบโต้ที่พิจารณานั้น ต้องใช้เงินลงทุนเท่าใด ให้ผลตอบแทนอย่างไร และให้ผลคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์หรือไม่

6. **การติดตามผล** เพื่อพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนการทำงาน และพิจารณาข้อมูลเพื่อแสดงสถานะเสถียรของกระบวนการ จากนั้นให้เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการแก้ไข

7. **การทำให้เป็นมาตรฐาน** เพื่อจุดประสงค์ในการรักษาสภาพของมาตรการตอบโต้ ที่ประยุกต์ใช้ไปแล้ว ให้ดำรงไว้ในระบบ ซึ่งจะต้องพยายามรักษามาตรฐานเพื่อให้อุปกรณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก ทำให้เปรียบได้อย่างง่ายๆ ว่ามาตรฐานเหมือนลิ้มที่มี เพื่อป้องกันมิให้ระบบการทำงาน (P-D-C-A) ตกลง

2.5.2 การสร้างสรรค์คุณภาพที่ดึงดูดใจ (Attractive Quality Creation; AQC)

หรือมีผู้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า นวัตกรรมความต้องการ (Innovation on Demand) เป็นผลงานการคิดค้นของ ดร. โนริอากิ คาโน (1996) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์โตเกียว เทคนิคนี้มุ่งเน้นในการค้นหาความต้องการส่วนลึกของลูกค้าที่ซ่อนเร้นอยู่ (Latent Customer Need) เช่น การสัมภาษณ์ และการแจกแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพเป็นที่ดึงดูดใจได้ในที่สุด อันเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการค้นหาแนวคิดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อการขยายตัวของธุรกิจ



รูปที่ 2.5 Kano's Model of Customer Satisfaction

Attractive Quality คือ คุณภาพที่สร้างความประทับใจ เป็นส่วนประกอบคุณภาพที่มอบความพึงพอใจ แต่ถ้าขาดส่วนประกอบนี้ก็ยังคงเป็นที่ยอมรับได้

One-dimensional Quality คือ ส่วนประกอบคุณภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจ และถ้าขาดส่วนประกอบนี้ ก็จะทำให้ผู้รับบริการขาดความพึงพอใจ

Must-be Quality เป็นคุณภาพพื้นฐานที่จะต้องมีในผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ และถ้าขาดในส่วนนี้ จะทำให้ผู้รับบริการร้องเรียนและเกิดความไม่พอใจ ตัวอย่างเช่น กรณีร้านอาหาร จะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

Must-be Quality	มีรายการอาหารให้รับประทานได้ครบตามรายการ
One-dimensional Quality	สถานที่สะอาด, รสชาติอาหาร, ราคา
Attractive Quality	รูปแบบการให้บริการแปลกใหม่, เวลาในการรอคอยอาหารที่เหมาะสม, บริการพิเศษของพนักงาน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทความและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์คุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการพัสดุ ซึ่งมีหลายๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชนก็ตามต่างก็มีความตื่นตัวที่จะพัฒนาและปรับปรุงบริการขององค์กร เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ก่อนที่กล่าวถึงการสร้างสรรค์คุณภาพ และปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการพัสดุ ควรจะทราบถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจะลงรายละเอียดในเรื่องกฎระเบียบและปัญหาของการจัดหาพัสดุ ดังเช่น พัชมน เจริญสวัสดิ์ และปรารถนา อุนทะอ่อน (2546) ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุของกรมปศุสัตว์ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งระเบียบได้กำหนดขั้นตอน วิธีการ จัดหา การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุของทางราชการ เพื่อให้การบริหารและการจัดหาพัสดุของราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติยังมีปัญหาในการปฏิบัติตามระเบียบ จึงได้ทำการวิจัยความคิดเห็นและปัญหาในครั้งนี้ โดยสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างเป็นระบบ ได้ขนาดตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 69 คน เป็นข้าราชการกรมปศุสัตว์ในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ที่ทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี วิเคราะห์การวิจัยโดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS version 3.10) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การหาจำนวน ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมปศุสัตว์ส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 60 มีความรู้และเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ แต่ก็ยังพบว่ามีปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างบ้างในบางขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรดังกล่าวได้รับความรู้ รวมทั้งควดขันปรับปรุงการปฏิบัติในบางขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกรมปศุสัตว์ต่อไป

อีกหนึ่งตัวอย่างโดย **ปรเมศวร์ สังข์เอี่ยม (2542)** ได้กล่าวว่า ในแต่ละปีรัฐ ใช้งบประมาณในการจัดหาพัสดุเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้การใช้งบประมาณของรัฐ ในการจัดหาพัสดุเป็นไปอย่างถูกต้อง มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน รัฐจึงกำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทำการจัดหาพัสดุ โดยยึดถือตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535

ปัจจุบันปรากฏว่า การดำเนินการจัดหาพัสดุตามระเบียบดังกล่าว เกิดปัญหาในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง สรุปได้ดังนี้

ประการแรก ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นกฎหมายที่ออกโดยฝ่ายบริหาร ทำให้การแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก ทำได้ง่ายกว่าพระราชบัญญัติ ฝ่ายบริหารสามารถใช้ระเบียบดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์ของตนได้เสมอ โดยจะทำการแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิกระเบียบให้สอดคล้องกับความต้องการของตน จึงเป็นผลให้การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบ เกิดข้อบกพร่องหลายประการด้วยกัน เช่น การเปิดโอกาสให้ฝ่ายการเมืองเข้าไปแทรกแซงการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการได้ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้าง สามารถกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุได้ตามความต้องการ การเปิดโอกาสให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถแทรกแซงการทำหน้าที่ของคณะกรรมการต่างๆ ได้ เป็นต้น

ประการที่สอง เจ้าหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นข้าราชการในสังกัดส่วนราชการ ที่ทำการจัดซื้อจัดจ้าง ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดหาพัสดุ ทำให้การคัดเลือกพัสดุ หรือ การตรวจรับพัสดุไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และยังไม่มีความรู้คุณภาพอีกด้วย

ประการที่สาม ขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดหาพัสดุของไทย ยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ โดยเฉพาะในขั้นตอนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เปิดโอกาสในการกำหนดหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการคัดเลือกได้อย่างอิสระ เช่น การกำหนดผู้มีคุณสมบัติ เบื้องต้นให้ตรงกับเอกชนบางกลุ่มที่เจ้าหน้าที่ประสงค์จะให้ได้รับการคัดเลือก การกำหนดราคากลางค่อนข้างสูงแล้วทำการเปิดเผยราคากลาง ทำให้เกิดมีการสมยอมกันในกลุ่มของผู้เสนอราคา ทำให้ไม่เกิดการแข่งขันราคากันอย่างเป็นธรรม เป็นต้น อีกทั้งการพิจารณากำหนดหลัก

เกณฑ์เงื่อนไขการทำสัญญา หรือการตรวจรับพัสดุ หรืองานจ้าง ไม่มีการควบคุมตรวจสอบว่าได้ดำเนินการเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นธรรมหรือไม่

เมื่อได้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุแล้ว จะต้องนำปัญหาเหล่านี้ มาการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ โดยได้มีการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้วิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้รับบริการดังตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ นที คำรงค์กิจการ (2542) ได้นำแนวความคิด การสร้างสรรค์คุณภาพที่ประทับใจ (Attractive Quality Creation) มาใช้ในบริษัทแทค เซอร์วิส จำกัด เพื่อการปรับปรุง พัฒนา และสร้างสรรค์แนวทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้ รับบริการ ณ สถานีบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์ หรืองานบริการใหม่ๆ ที่สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้ และไม่สามารถพบได้ในส่วนตลาดผลผลิตภัณฑ์ หรืองานบริการเดียวกันมาก่อน ในการที่จะสร้างสรรค์ผลผลิตภัณฑ์หรืองานบริการให้ได้ดังที่ได้กล่าวมานั้น จำเป็นที่จะต้องทราบถึงความคิดเห็นหรือความต้องการของลูกค้า ดังนั้นเครื่องมือคุณภาพต่างๆ ได้ถูกนำมาใช้ เพื่อที่จะกำหนด เงื่อนไขที่เหมาะสมต่อความพึงพอใจของลูกค้า เช่น เครื่องมือคุณภาพ 7 ประการ (7 QC Tools) และเครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ประการ (7 New QC Tools) จากนั้นจึงทำการวางแผนปรับปรุง เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค และออกแบบการให้บริการที่เหมาะสม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าโครงการต่างๆ สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างสรรค์การให้บริการรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยพิจารณาจากเวลาในการให้บริการ โดยรวม

ตัวอย่างข้างต้นเป็นหน่วยงานภาคเอกชน ลำดับต่อไปจะนำเสนอให้เห็นตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐ โดย วุฒิสักดิ์ สิงหเดโช (2538) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ ของสำนักทะเบียนอำเภอ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านคือ

1. ปัจจัยด้านภูมิทัศน์
2. ปัจจัยด้านการให้บริการ

การวิจัยภาคสนาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 200 คน แยกเป็น เพศชาย 100 คน เพศหญิง 100 คน ทำการตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะปลายเปิดและปลายปิด ซึ่งมีความแม่นยำตรงตามเนื้อหา และมีความแม่นยำตรงตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งปรากฏว่าระดับความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม อยู่ระดับปานกลาง ส่วนระดับความพึงพอใจของประชาชน ที่จำแนกเป็นรายข้อ ทั้งทางด้านสภาพภูมิทัศน์

นอกจากนี้ยังสามารถนำระบบสารสนเทศการจัดหาพัสดุ มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้กับผู้รับบริการ และทำให้การดำเนินงานจัดหาพัสดุ

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย พลวิทย์ สยามชัย (2542) พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดซื้อสำหรับการใช้งานในองค์กรตัวอย่าง ซึ่งเป็นบริษัทเอกชน ทำธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศดังกล่าว ได้ใช้หลักการจัดซื้อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อสร้างแบบจำลองของระบบสำหรับองค์กรนี้ แล้วส่งมอบงานในการเขียนโปรแกรม ให้กับเจ้าหน้าที่ของทางบริษัท โดยที่ผู้วิจัยทำการควบคุมดูแลและประสานงานให้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้ การประยุกต์ใช้ระบบเริ่มต้นด้วยการอบรมการใช้ระบบ กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งติดตั้งระบบใช้งานจริงในองค์กร โดยทำงานขนานกับระบบการทำงานเดิม จนกระทั่งที่ประชุมขององค์กรนี้โอนุมัติให้ใช้งานจริงได้อย่างเต็มรูปแบบ จากการนำระบบสารสนเทศดังกล่าวที่ได้พัฒนาขึ้น แล้วนำไปใช้งานจริง พบว่าสามารถช่วยให้องค์กรนี้ สามารถทำงานจัดซื้อได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

พัชรี เกรียงสมุทร (2540) พัฒนาระบบงาน และระบบสารสนเทศของงานจัดซื้อจัดหา ในงานก่อสร้างโรงงานปิโตรเคมี ซึ่งประกอบด้วยสามส่วนหลักๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบงานจัดซื้อจัดหา โดยการปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติม การดำเนินงานบางขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการติดตามงานก่อน และหลังจัดซื้อ ขั้นตอนการจัดส่งเอกสารไปยังผู้ค้า ขั้นตอนการชำระเงิน และกระบวนการจัดทำรายงาน โดยในขั้นตอนต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นมา จะแสดงในรูปของผังการทำงาน
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เรียกค้นข้อมูล รวมถึงการจัดทำรายงาน ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Access ในการจัดเก็บฐานข้อมูล และโปรแกรม Microsoft Visual Basic ในการจัดการแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูล ส่วนของรายงานใช้โปรแกรม Crystal Report
3. จัดทำคู่มือการดำเนินงานของงานจัดซื้อจัดหา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป BP Win เพื่อใช้ในการอธิบายลำดับขั้นตอนการดำเนินงานของงานจัดซื้อจัดหา

ซึ่งผลออกมาปรากฏว่า การทำงานจัดซื้อจัดหาของบริษัทนี้ มีความล่าช้าลดลงอย่างเห็นได้ชัด (38 วัน เหลือ 7 วัน) รวมทั้งระยะเวลาในการเรียกค้นข้อมูล และการจัดทำรายงานลดลง