

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing)
และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม

ศุภิสรา โรจนฐาน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2553

AN APPLICATION OF LEAN AND CRM TO BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT
FOR SERVICE SECTOR A CASE STUDY OF TRAINING CENTER IN THAILAND

Supissara Rodchanatharn



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management
Graduate School
Thai - Nichi Institute of Technology
Academic Year 2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม

โดย

ศุภิสรา โรจนฐาน

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. อรรถเจตต์ อภิขจรศิลป์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล)

..... กรรมการ

(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

..... กรรมการ

(ดร. กฤษณา ปุณยงกูร)

ศุภิสรา โรจนฐาน : การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล, 144 หน้า.

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ในการนำทฤษฎีของระบบลีนและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระบวนการดำเนินงานขององค์กรฝึกอบรมที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยทั้งหมด 4 แห่งด้วยกัน โดยการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ผลความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้เข้าฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน T-Test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าฝึกอบรมทั้งหมด 206 ท่าน พบว่า โดยภาพรวมองค์กรฝึกอบรมควรปรับปรุงด้านประชาสัมพันธ์ และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงปรับปรุงในด้านการสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระดับค่าใช้จ่ายในการสมัคร ความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเรียน และความสามารถของวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เข้าฝึกอบรม

นอกจากนี้ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (In Depth Interview) กับท่านผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม เพื่อจัดทำผังกระบวนการดำเนินงาน (Flow Process Chart) ทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างหลักสูตร การกำหนดโครงการ การบริหารโครงการ และการประเมินผล พบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า คือ ฝ่ายฝึกอบรมเกิดการรอคอยข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละหลักสูตรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนของการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากทางฝ่ายฝึกอบรมไปยังลูกค้าที่สมัครเรียน ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาลูกค้าข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทได้โดยง่าย และการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการเกิดความล่าช้าของพนักงานในการค้นหาข้อมูล และการติดต่อกลับไปยังลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งจากข้อเสนอแนะดังกล่าวทำให้สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า อีกทั้งช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มากขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2553



SUPISSARA RODCHANATHARN : AN APPLICATION OF LEAN AND CRM
TO BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT OF SERVICE SECTOR :
A CASE STUDY OF TRAINING CENTER IN THAILAND. ADVISOR : DR.
NARONGPON BOONSONGPHAISAN, 144 PP.

This research was conducted to apply Lean Manufacturing Concept and Customer Relationship Management to training service sector for business process improvement. Four main training centers in Thailand were selected and examined the efficiency of service processes and customer satisfaction. Methodologies used in this research include questionnaire survey of 206 samples to whom participated in trainings in order to determine the level of customer satisfaction. Descriptive statistics and test of hypothesis T-Test with the significant of 0.05 were used to analyze the customer satisfaction and expectation. It was found that training organizations should improve their poor marketing communications, unclear qualification of trainees, large gap between customer's need and course contents, high course fee, unclear training documents, and also competency of lecturers. These problems were investigated with Why-Why analysis to identify the root cause and potential solution to increase customer satisfaction. Then, flow process chart was conducted by in-depth interview for course creation, course planning, course management and course evaluation which found that non-value added activities were the waiting time for customer database searching and customer application confirmation. The research proposed to implement database software application to organize and classify the customer information. Automatic reply mail was also proposed as an alternative solution to response and confirm to customers. Both solutions were presented to training managers with positive feedback. These improvements can decrease non-value added processes and increase customer satisfaction at the same time.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2010



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากองค์กรฝึกอบรมที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์ ผู้ได้ให้การอนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสิ้นได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ที่ให้ความเกื้อกูล ช่วยเหลือ ทั้งด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติการ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์สามารถเผยแพร่สู่สาธารณชนได้

ขอขอบพระคุณ ท่านคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้การสนับสนุนซึ่งประกอบไปด้วย ดร. อรรถเจตต์ อภิขจรศิลป์ ดร. กรกฎ เหมสถาปัติย์ และดร. กฤษณา ปุณยางกูร ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และประเมินผลวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ให้ความสนใจ

ขอขอบพระคุณ ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน และ ดร. ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบแบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการฝึกอบรมให้มีความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหาและความเชื่อถือได้

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างจาก องค์กรฝึกอบรมทั้ง 4 แห่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว พร้อมทั้งกำลังใจจากเพื่อนๆ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้สร้างแรงบันดาลใจตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนสิ้นสุดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ด้วยความหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นแหล่งความรู้ที่แตกต่างในการศึกษาถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานในการให้บริการขององค์กรฝึกอบรม และเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ในการพัฒนากลยุทธ์ แผนปฏิบัติการบริหารจัดการ ในธุรกิจงานบริการอื่นๆ ได้

ศุภิสรา โรจนฐาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูป.....	๓

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินงาน.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
	แผนงาน และระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสินค้า.....	7
	ความหมายของ Lean.....	7
	ความเป็นมาของระบบการผลิตแบบสินค้า.....	7
	แนวคิดของระบบการผลิตแบบสินค้า.....	10
	ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบสินค้า.....	11
	วิธีลดความสูญเสียเปล่า 8 ประการ.....	12
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตแบบสินค้า.....	17
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	22
	ความหมายของ CRM.....	23
	ลักษณะของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	23
	เหตุผลในการใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	24
	วัตถุประสงค์ของ CRM.....	24

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	หน้าที่หลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์.....	25
	กระบวนการทำงานของ CRM.....	27
	ประโยชน์ของ CRM.....	27
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM).....	28
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการและการฝึกอบรม.....	34
	ความหมายของการบริการ.....	35
	คุณภาพในการบริการ.....	36
	องค์ประกอบของคุณภาพบริการ.....	37
	การจัดการคุณภาพของบริการ.....	38
	ประเภทการฝึกอบรม.....	45
	แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2	
	ประเภท	45
	แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก.....	45
	แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	46
	แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม.....	46
	แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย.....	46
	แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	47
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการฝึกอบรม.....	48
	ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความต้องการฝึกอบรม.....	49
	ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม.....	50
	ขั้นตอนที่ 3 จัดฝึกอบรม.....	50
	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม.....	51
3	วิธีดำเนินงานวิจัย.....	52
	ขอบเขตการวิจัย.....	52
	องค์กร A.....	52
	ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร.....	52
	หลักสูตรการฝึกอบรม.....	53
	องค์กร B.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร.....	53
	หลักสูตรการฝึกอบรม.....	54
	องค์กร C.....	54
	ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร.....	54
	หลักสูตรการฝึกอบรม.....	55
	องค์กร D.....	56
	ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร.....	56
	หลักสูตรการฝึกอบรม.....	57
	วิธีการวิจัยในเชิงปริมาณ.....	57
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	57
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
	เครื่องมือการวิจัย.....	58
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	58
	การทดสอบเครื่องมือวิจัย.....	59
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ.....	62
	องค์กรที่ศึกษา.....	62
	ผู้ให้สัมภาษณ์.....	62
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
	การวิเคราะห์วิธีการทำงาน.....	64
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
	เทคนิคการวิเคราะห์ Why-Why Analysis.....	65
	ข้อควรระวังในการทำ Why-Why Analysis.....	66
	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	66
4	ผลการวิจัย.....	68
	ผลการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงปริมาณ.....	68
	ลักษณะทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละองค์กรฝึกอบรม.....	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test.....	74
	การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณขององค์กร ฝักอบรม A.....	77
	การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณขององค์กร ฝักอบรม B.....	86
	ปัญหาในเรื่องเนื้อหาวิชาตรงความต้องการ.....	86
	ปัญหาในเรื่องการแสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน.....	86
	ปัญหาในเรื่องลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ.....	86
	ปัญหาในเรื่องประโยชน์จากการอบรม.....	87
	ปัญหาในเรื่องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน.....	87
	ปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล.....	87
	ปัญหาในเรื่องเอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์.....	88
	ปัญหาในเรื่องความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร.....	88
	ปัญหาในเรื่องอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม.....	88
	ปัญหาในเรื่องวิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์.....	89
	ปัญหาในเรื่องวิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี.....	89
	ปัญหาในเรื่องวิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม.....	89
	ปัญหาในเรื่องวิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ.....	90
	ผลการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพ.....	93
	การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ.....	106
	ปัญหาในเรื่องการเกิดความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า.....	106
	ปัญหาในเรื่องการเกิดความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูล การสมัคร.....	108
	สรุปแนวทางปรับปรุงที่สอดคล้องกับทฤษฎี CRM and Lean.....	119
5	สรุปผลการวิจัย.....	113
	สรุปผลการวิจัย.....	113

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	117
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรฝึกอบรมในการให้บริการ.....	123
ภาคผนวก ข. สรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการเก็บข้อมูลใน แบบสอบถาม.....	128
ภาคผนวก ค. ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการ ฝึกอบรม.....	137
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	144



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2	ผลเปรียบเทียบก่อนและหลังจากประยุกต์ใช้หลักการ Lean ในการปรับปรุง ขั้นตอนการดำเนินงานสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน.....	20
3	หัวข้อและผลจากการปรับปรุงด้วยแนวคิด Kaizen (ดัดแปลงจากรูปแบบ ข้อมูลที่อ้างอิงในบทความ).....	21
4	ลักษณะเฉพาะของบริการ ปัญหา และแนวทางแก้ไข.....	36
5	องค์ประกอบของคุณภาพบริการ.....	37
6	สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาคุณภาพของการบริการในด้านต่างๆ.....	40
7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการให้บริการที่ได้รับ (PV) และระดับการ ให้บริการที่คาดหวัง (EV).....	72
8	ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม A	75
9	สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรม A.....	76
10	ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม B	78
11	ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม C	79
12	สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรม C.....	84
13	ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม D	90
14	สรุปข้อเสนอแนะในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	91
15	ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กร ฝึกอบรม A.....	96
16	ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กร ฝึกอบรม B.....	98
17	ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กร ฝึกอบรม C.....	100
18	ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กร ฝึกอบรม D.....	102
19	สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหา จากขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิด มูลค่า.....	106
20	ผลสรุประยะเวลาที่ลดลงจากการปรับปรุงปัญหา เรื่องการค้นหาลูกค้า.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	ผลสรุประยะเวลาที่ลดลงจากการปรับปรุงปัญหา เรื่องการยืนยันการได้รับ ข้อมูลการสมัคร.....	109
22	ผลสรุปความคิดเห็นและความเป็นไปได้ ในแนวทางการปรับปรุงปัญหาเรื่อง การค้นหาลูกค้า.....	110
23	ผลสรุปความคิดเห็นและความเป็นไปได้ ในแนวทางการปรับปรุงปัญหาเรื่อง การยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร.....	111
24	ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร ฝึกอบรม A.....	138
25	ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร ฝึกอบรม B.....	139
26	ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร ฝึกอบรม C.....	140
27	ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร ฝึกอบรม D.....	142



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แนวทางการปรับปรุงด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA).....	8
2	วิวัฒนาการของระบบการผลิตแบบลีนและลักษณะเฉพาะตัว.....	10
3	แนวคิดของระบบการผลิตแบบลีน.....	11
4	ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน.....	12
5	ขั้นตอนการดำเนินงานของวิทยาลัยวิศวกรรม หลังจากการประยุกต์ใช้ หลักการลีน.....	19
6	พีระมิดการจัดการทางความรู้.....	31
7	รูปแบบการจัดการทางความรู้.....	34
8	ช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพบริการ.....	40
9	กระบวนการฝึกอบรม.....	42
10	วิธีการคิดแบบ Why-Why Analysis.....	65
11	คุณลักษณะทางด้านเพศ ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม.....	68
12	คุณลักษณะทางด้านอายุ ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม.....	69
13	คุณลักษณะทางการศึกษา ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม.....	70
14	คุณลักษณะทางด้านตำแหน่งงาน ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม.....	71
15	สาเหตุของปัญหา เรื่องการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน.....	76
16	สาเหตุของปัญหา เรื่องการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนที่ชัดเจน.....	76
17	สาเหตุของปัญหา เรื่องเนื้อหาวิชาตรงความต้องการ.....	80
18	สาเหตุของปัญหา เรื่องการแสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน.....	80
19	สาเหตุของปัญหา เรื่องลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ.....	81
20	สาเหตุของปัญหา เรื่องประโยชน์จากการอบรม.....	81
21	สาเหตุของปัญหา เรื่องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน.....	81
22	สาเหตุของปัญหา เรื่องค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล.....	82
23	สาเหตุของปัญหา เรื่องเอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์.....	82
24	สาเหตุของปัญหา เรื่องความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร.....	82
25	สาเหตุของปัญหา เรื่องอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม.....	83
26	สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์.....	83
27	สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี.....	83
28	สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม.....	84

สารบัญรูป (ต่อ)

รูป	หน้า
29	สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยาการสรุป และทวนประเด็นสำคัญ..... 84
30	ผลสรุประยะเวลาดำเนินงานของกระบวนการฝึกอบรม..... 95
31	สาเหตุของปัญหา เรื่องความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า..... 105
32	สาเหตุของปัญหา เรื่องความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร..... 105
33	โปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้า..... 107
34	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม A..... 129
35	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม A..... 129
36	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม A..... 130
37	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม A..... 130
38	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม B..... 131
39	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม B..... 131
40	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม B..... 132
41	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม B..... 132
42	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม C..... 133
43	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม C..... 133
44	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม C..... 134
45	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม C..... 134
46	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม D..... 135
47	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม D..... 135
48	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม D..... 136
49	อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม D..... 136



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทั้งในอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจบริการ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และตระหนักถึงคุณภาพของสินค้า การส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องและรวดเร็ว รวมทั้งการลดต้นทุนในการผลิตด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงได้ค้นหากลยุทธ์แนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจและการแข่งขันในทุกส่วน

กลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ คือ ระบบลีน (Lean Manufacturing) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากระบบการผลิตแบบโตโยต้า โดยมุ่งเน้นที่หลักการ 3 อย่างคือ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 2) การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added Creation) ด้วยการกำจัดความสูญเปล่าทั้ง 8 ประการ คือ การผลิตของเสียและแก้ไขงานเสีย กระบวนการที่ขาดประสิทธิผล การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น การรอคอย การขนส่ง การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การผลิตมากเกินไป ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และหลักการ 3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า คือ ผลิตตามความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายพื้นฐานในการลดเวลาของกระบวนการทำงาน และจัดเตรียมทรัพยากรให้เหมาะสม รวมทั้งสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อจากลูกค้า

โดยจะเห็นได้ว่า ณ ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตได้ทำการปรับปรุงกระบวนการด้วยระบบลีนอย่างแพร่หลาย ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยในการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนในอุตสาหกรรมแบบผสม (แบบต่อเนื่อง-แบบช่วง) : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตเหล็กรูปพรรณ (พฤทธิพงศ์ โพธิ์ราพรรณ. 2548) โดยการใช้แผนภูมิสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) ช่วยจำแนกคุณค่าการผลิต และแบบจำลองสถานการณ์เพื่อการวิเคราะห์ระบบการผลิต การบำรุงรักษาแบบทุกคนมีส่วนร่วม และการลดเวลาปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ซึ่งสามารถจัดความสูญเปล่าและลดระยะเวลาการผลิตรวม และลดสินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการ และงานวิจัยในการบ่งบอกเชิงปริมาณและเปรียบเทียบระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (ปฐมพงษ์ ศรีทราตันดริย. 2550) ซึ่งทำการออกแบบตัวชี้วัดระบบการผลิตแบบลีน (Lean Scorecard) ที่ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์และสร้างรูปแบบการบ่งบอกเชิงปริมาณ และทำการประยุกต์และพัฒนาเมทริกซ์ของบ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพระบบการผลิตแบบลีน (Quantification and Benchmarking Lean Manufacturing)

ในอีกทางหนึ่งจากการอ้างอิงวารสาร Productivity Improvement ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute) (เชษฐพงศ์ สินธวารา. 2551) ที่ได้มีการกล่าวว่า แม้วาระบบลีนจะเริ่มต้นจากการใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตก็ตาม แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริการได้ดีเช่นเดียวกัน ดังที่ได้มีการนำระบบลีนมาสู่การปรับปรุงในงานสาธารณสุข ซึ่งระบบลีนเป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กรโดยพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการมุ่งสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ และกำจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง นำมาสู่การลดต้นทุนการบริการและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจ ในที่สุดขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตผลิตภัณฑ์หรือส่งมอบบริการที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้า คือ คนไข้ หรือผู้ป่วย โดยเริ่มต้นที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรด้านสาธารณสุขร่วมกันระดมสมองพิจารณาความสูญเสียในกระบวนการทำงานว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานมีความสูญเปล่า (Wastes) โดยอยู่บ้าง จากนั้นร่วมกันเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงจนเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่กระบวนการทำงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรในธุรกิจการบริการได้มีการนำระบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานแล้ว แต่มีเพียงจำนวนไม่มากนักในบางสาขาเท่านั้น เช่น ด้านงานโรงพยาบาลและสาธารณสุข ดังตัวอย่าง วารสารงานวิจัยที่กล่าวถึง Red Cross Hospital ของประเทศเนเธอร์แลนด์ เฮงค์ เดอ คอนิง ; และคณะ (Henk, De Koning ; et al. 2006) ซึ่งได้เริ่มทำการใช้ระบบลีน ชิกส์ ชิกมา ในปี 2002 เพื่อปรับปรุงการบริหารงานภายในโรงพยาบาล การพัฒนาและรักษาระดับคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานสากล ซึ่งสามารถแก้ปัญหาทั้งในส่วนงานทางการแพทย์และการบริหารควบคู่กันไป เช่น การลดเวลาในการรักษาตัวของผู้ป่วยโรคปอดเรื้อรัง ลดจำนวนของผู้ป่วยที่ต้องได้รับการฉีดยาปฏิชีวนะฆ่าเชื้อ การปรับระยะเวลาในการเรียกเก็บชำระเงิน และลดจำนวนของใบแจ้งราคาสินค้าที่ผิดพลาด เป็นต้น ในทางเดียวกันสำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดลีน ชิกส์ ชิกมา มาประยุกต์ใช้เช่นกัน ดังงานวิจัยเรื่องการประเมินการนำ Lean Six sigma ไปใช้งานด้วยการสร้างแบบจำลองพลวัตของระบบ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช (ศิริศกย เทพจิต. 2549) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของกระบวนการให้บริการตรวจรักษา โดยมีระบบนัดหมาย หน่วยตรวจโรคอายุรศาสตร์ แผนกผู้ป่วยนอกเป็นต้นแบบ ซึ่งจากการจำลองสถานการณ์พลวัตของระบบในรูปของกราฟจะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของระบบ ดังเช่น นโยบาย Lean Six Sigma ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน สัดส่วนอัตราการไหลเพิ่มขึ้น การเพิ่มผลผลิตของพนักงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มคุณภาพของการให้บริการที่สูงขึ้น และดังผลงานวิจัยเรื่องการปรับปรุงความพร้อมในการตอบสนองในอุตสาหกรรมบริการทันตกรรม โดยใช้แนวคิดลีน ชิกส์ ชิกมา : กรณีศึกษาคลินิกบริการทันตกรรมพิเศษ ของคณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (นพดล เฟื่องเด่นขจร. 2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาหาแนวทางเพื่อลดเวลาที่ใช้ผู้ป่วยต้องใช้ในการรับบริการ

ซึ่งสามารถกำจัดแถวคอยสะสมของทุกประเภทการรักษา และลดเวลารอเพื่อชำระเงินค่ารักษา และเพิ่มความพร้อมของการให้บริการข้อมูลโดยทำการแก้ไขในขั้นตอนการนัดหมายล่าช้าที่สามารถลดเวลาค้นหาเพิ่ม

นอกจากนั้นยังมีการประยุกต์ใช้ระบบสืบทอดงานบริการทางด้านการศึกษาด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น บทความที่ เนสลีฮัน แอลป์ (Neslihan, Alp. 2004) ได้กล่าวไว้ในเรื่อง The Lean Transformation Model for the Education Eystem ที่นำหลักการ Lean มาประยุกต์ใช้ในงานด้านการศึกษา เพื่อการพัฒนาระบบการดำเนินงานของวิทยาลัยวิศวกรรม มหาวิทยาลัยเทนเนสซี เมือง Chattanooga สหรัฐอเมริกา ในการเสนองานบริการที่มีคุณค่าให้แก่นักศึกษาที่เป็นลูกค้าขององค์กร ซึ่งได้ผลลัพธ์หลังจากการประยุกต์ใช้หลักการนี้ว่าสามารถปรับปรุงขั้นตอนการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาได้อย่างเป็นมาตรฐาน หรือจากบทความเรื่อง Public Money and Management February ของปีเตอร์ ไฮเนส และ ซารา เลทบริดจ์ (Peter, Hines ; and Sarah, Lethbridge. 2008) ที่ได้กล่าวถึงการนำหลักการ Lean มาใช้กับสถาบันการศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั่วโลก หรือ Lean University โดยการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างคุณค่าของงานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยทำการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของโตโยต้า คือ การจัดความสูญเปล่า (Muda) การจัดความไม่สม่ำเสมอของกระบวนการ (Mura) และการทำเกินพอดี (Muri) ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีด้วยความร่วมมือจากทุกคนในมหาวิทยาลัย

ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้ศึกษาเกิดแนวคิดที่จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบสืบทอดงาน (Lean Manufacturing) เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการด้านการศึกษาของประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างให้องค์กรเป็นวิสาหกิจแบบสืบทอดที่มีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่

นอกจากนี้ในงานวิจัยจะนำทฤษฎีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและนโยบายด้านการจัดการสร้างหลักสูตรอบรมต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนหลักการของระบบสืบทอดทั้ง 3 ประการดังกล่าว โดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนางานบริการ ซึ่ง ณ ปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทยได้นำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (เชิดพงศ์ แสงสุภา. 2550) ที่มีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงวิธีการและผลกระทบในการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ในองค์กร หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในโรงพยาบาล ธนาคาร เป็นต้น

จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดที่จะทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบสลิและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรมในเชิงอุตสาหกรรม โดยจะทำการวิจัยการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการฝึกอบรม ทั้งหมด 4 องค์กรตัวอย่าง ซึ่งเป็นองค์กรในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ของประเทศไทย เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ในการนำทฤษฎีของระบบสลิและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม
2. เพื่อศึกษาถึงการนำทฤษฎีของระบบสลิและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการดำเนินงานการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการวิจัยโดยนำเอาทฤษฎีของระบบการผลิตแบบสลิและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กร

ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินงาน

1. สืบค้นและศึกษาข้อมูลทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของระบบสลิและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
2. ศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กรตัวอย่างที่ให้บริการฝึกอบรมทั้ง 4 องค์กร
3. จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อกระบวนการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร
4. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของการให้บริการฝึกอบรม เพื่อจัดทำแผนภาพการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตลอดทั้งกระบวนการ (Flow Process Chart) ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ถึงการลดความสูญเปล่า (Waste) โดยการกำจัด (Eliminate) กระบวนการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding)
5. นำข้อมูลประเด็นปัญหาที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น และข้อมูลที่ได้จากผังกระบวนการ (Flow Process Chart) ไปทำการวิเคราะห์หาปัญหา และค้นหาสาเหตุของ

ปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

6. ทำการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน และ CRM ดังกล่าวยังต้นแก่ท่านผู้บริหารแผนกงานบริการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร

7. ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ ประเมินความเป็นไปได้ และนำมาสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยต่อไป

8. สรุปผลและเสนอแนะงานวิจัย

9. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กร นอกจากนั้นยังสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานในการประยุกต์ใช้ระบบลีนและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ บริหารจัดการ ปรับปรุงกระบวนการบริการในธุรกิจงานบริการอื่นๆ ได้

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ขั้นตอน การดำเนินงาน	เดือน ที่ 1	เดือน ที่ 2	เดือน ที่ 3	เดือน ที่ 4	เดือน ที่ 5	เดือน ที่ 6	เดือน ที่ 7	เดือน ที่ 8
1. สืบค้นและศึกษาข้อมูลทางวิชาการ	←→							
2. ศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กร		←→						
3. จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจ			←→					
4. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง			←→					
5. นำข้อมูลประเด็นปัญหาที่ได้จากแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์หาปัญหา				←→				
6. ทำการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานบริการฝึก อบรม					←→			
7. ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ					←→			
8. สรุปผลและเสนอแนะงานวิจัย						←→		
9. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์							←→	

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในรายงานวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุง และพัฒนากระบวนการดำเนินงานในการให้บริการขององค์กร ฝึกอบรมในเชิงอุตสาหกรรมที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบลีน

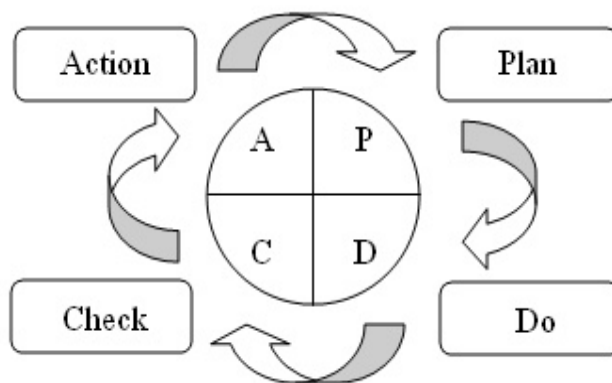
ระบบลีน เป็นเครื่องมือที่หลายบริษัทนิยมใช้ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ในการจัดการกระบวนการเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งระบบลีนเป็นการมุ่งสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ และกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง นำมาสู่การลดต้นทุนการบริการ และผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจมากที่สุด

ความหมายของ Lean

คำว่า “ลีน” (Lean) แปลว่า ผอมหรือบาง ในที่นี้มีความหมายในแง่บวก ถ้าเปรียบกับคนก็หมายถึง คนที่มีร่างกายสมส่วนปราศจากชั้นไขมัน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ถ้าเปรียบกับองค์กรจะหมายถึง องค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเสียดังกล่าว กระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัว ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้ง และ มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง เราเรียกองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวว่า “วิสาหกิจแบบลีน” หรือที่ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเรียกว่า “วิสาหกิจที่กระชับ” (Lean Enterprise)

ความเป็นมาของระบบการผลิตแบบลีน

ระบบการผลิตแบบลีน เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาค่าในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และกำจัดความสูญเสียดังเกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจมากที่สุด ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยแนวคิดพื้นฐานของลีน ประกอบด้วย



รูปที่ 1 แนวทางการปรับปรุงด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA)

ที่มา : กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2547). ระบบการควบคุมคุณภาพที่
 หน่วยงาน : คิวซีเซอร์เคิล. หน้า 57.

ระบบการผลิตแบบลีนกำเนิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ กล่าวกันว่า ในอดีตการผลิตสินค้าต่างๆ รวมทั้งรถยนต์มีลักษณะเป็นแบบงานหัตถกรรมหรืองานฝีมือ (Craft/Hand Made Production) ไม่มีสายการผลิต ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะดำเนินการผลิตโดยอาศัยทักษะและความชำนาญของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง แต่ก็สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายชนิดตามความต้องการของลูกค้า ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ผู้ก่อตั้งบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ได้ริเริ่มแนวคิดในการสร้างสายการผลิตให้มีลักษณะคล้ายกับการไหลของสายน้ำ และถือว่าทุกสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเคลื่อนที่ในกระบวนการคือความสูญเปล่า โดยนำเอาแนวคิดระบบสายพานลำเลียงมาใช้ในสายการประกอบรถยนต์ (Moving Assembly Line) ของบริษัท และใช้ชิ้นส่วนมาตรฐานที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกันได้ (Standardized Interchangeable Parts) ทำให้ใช้เวลาในการผลิตลดลง อย่างไรก็ตาม ด้วยวิธีการดังกล่าว ทำให้ชิ้นส่วนและวัตถุดิบได้รับการผลิตและส่งต่อไปยังกระบวนการถัดไป โดยไม่มีการพิจารณาถึงความต้องการเช่นเดียวกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ระบบดังกล่าวจึงถูกเรียกว่าระบบการผลิตแบบเน้นปริมาณ (Mass Production) คือ ผลิตแบบปริมาณมาก ฐานการผลิตมีขนาดใหญ่ เพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำลงโดยเฉพาะในส่วน of ต้นทุนทางอ้อม

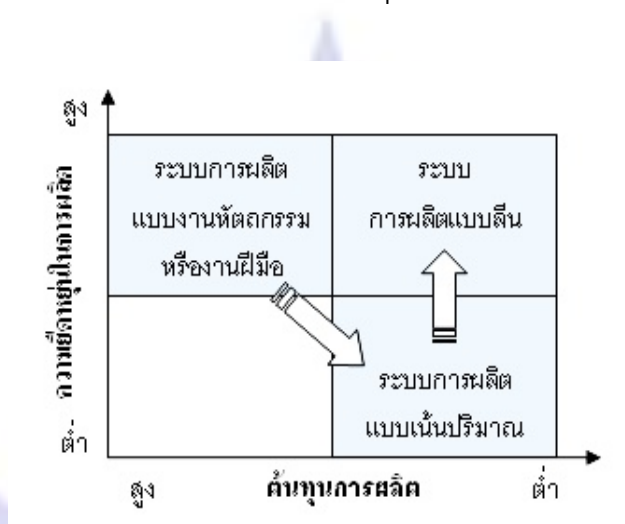
ระบบการผลิตของฟอร์ดประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง กล่าวกันว่ายุคนั้นในอเมริกาไม่มีใครที่ไม่รู้จักรถยนต์ฟอร์ดโมเดลที (Model T Ford) ซึ่งเป็นรถยนต์นิยมที่มีการผลิตและจำหน่ายจำนวนมาก ถึงแม้ว่ารถรุ่นนี้จะมีจำหน่ายเพียงสี่เตียวย คือ สีดำ แต่เนื่องจากช่วงนั้นตลาดยังคงเป็นของผู้ผลิต เพราะผู้ผลิตรถยนต์มีจำนวนน้อยราย แต่ความต้องการซื้อจำนวนมาก ผลิตเท่าไรก็จำหน่ายได้หมด อีกหลายปีต่อมา ความสำเร็จของบริษัท ฟอร์ด อิจิ โทโยตะ (Eiji

Toyoda) และไทอิชิ โอโนะ (Taiichi Ohno) ผู้บริหารของบริษัทโตโยต้า ได้พยายามนำเอาแนวคิดของฟอร์ดไปปรับปรุงระบบการผลิตของบริษัทโตโยต้าที่ญี่ปุ่น แต่พวกเขาพบว่าสภาพของบริษัทยังไม่เหมาะกับการใช้ระบบดังกล่าว เนื่องจากขณะนั้นประเทศญี่ปุ่นอยู่ในสภาพหลังสงคราม ปัจจัยการผลิตต่างๆ และเงินทุนมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถลงทุนสร้าง “ระบบการผลิตที่เน้นปริมาณ” ตามแบบอย่างของฟอร์ดได้ ทั้งสองจึงได้ร่วมกับทีมงานของบริษัทโตโยต้า พัฒนาระบบการผลิตของตนเองขึ้นมาจากประสบการณ์ที่พบ โดยเริ่มต้นจากการค้นหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ การนำข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานที่ได้จากพนักงานมาทดลองปฏิบัติ และประยุกต์แนวคิดของระบบซุเปอร์มาร์เก็ตหรือระบบดึง มาสร้างระบบการผลิตที่เรียกว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” (Toyota Production System) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time Production System : JIT) ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ “การผลิตเฉพาะสินค้าหรือชิ้นส่วนที่จำเป็น ตามปริมาณที่มีความต้องการ และภายในเวลาที่มีความต้องการ” โดยมุ่งเน้นกำจัดความสูญเสีย (Waste/Muda) ทั้ง 8 ประการ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ได้แก่

- การผลิตของเสียและแก้ไขงานเสีย (Defects and Reworks)
- กระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Over Processing)
- การเก็บวัตถุดิบคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory)
- การรอคอย (Waiting)
- การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion)
- การผลิตมากเกินไป (Overproduction)
- ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ (Un-utilize People)

ในปี ค.ศ. 1990 เจมส์ วอแม็ค และ แดเนียล โจนส์ ได้ร่วมกันแต่งหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า The Machine that Changed the World ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในประเทศ ญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกา เพื่ออธิบายว่าบริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการกระบวนการได้อย่างไร และเริ่มมีการใช้คำว่า “ระบบการผลิตแบบลีน” เป็นต้นมา ชิเงโอ ชินโง (Shigeo Shingo) ที่ปรึกษาของบริษัทโตโยต้า กล่าวว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต้าไม่ใช่ระบบที่มีแนวคิดขัดแย้งกับระบบการผลิตของฟอร์ด แต่เป็นระบบที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาให้สอดคล้องกับสภาพตลาดของประเทศญี่ปุ่น โดยมุ่งทำการผลิตจำนวนมาก ด้วยขนาดรุ่นการผลิตที่เล็ก และมีระดับสินค้าคงคลังต่ำ” ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า ผู้ริเริ่มแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนก็คือ เฮนรี ฟอร์ด แต่ผู้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรมก็คือ บริษัทโตโยต้า หรืออีกนัยหนึ่งระบบการผลิตแบบโตโยต้าก็คือ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของระบบการผลิตแบบลีนนั่นเอง

โดยสรุปแล้ว วิวัฒนาการของระบบการผลิตแบบลีนแสดงได้ดังรูปที่ 2 เริ่มจากระบบการผลิตแบบงานหัตถกรรม มาสู่ระบบการผลิตแบบเน้นปริมาณ จนกระทั่งพัฒนาเป็นระบบการผลิตแบบลีน ที่มีความยืดหยุ่นในการผลิตสูง เพื่อรองรับสภาพปัจจุบันซึ่งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลงเรื่อยๆ ในขณะที่ต้องพยายามลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

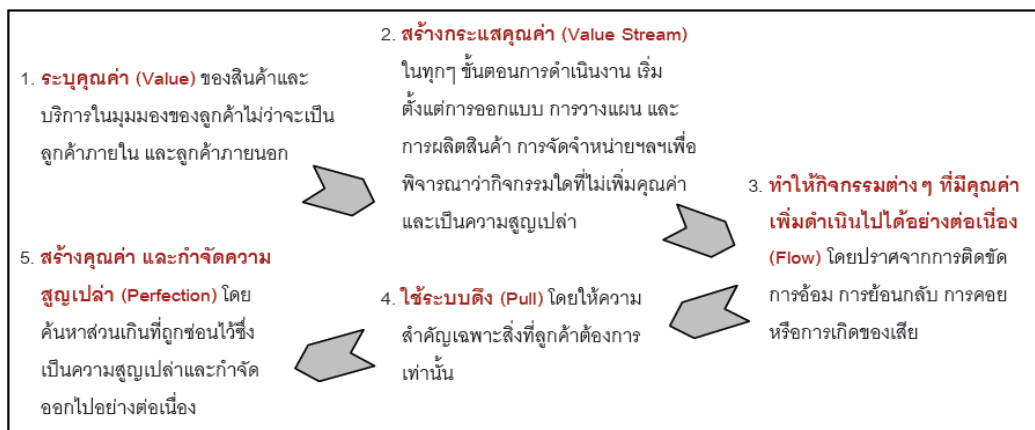


รูปที่ 2 วิวัฒนาการของระบบการผลิตแบบลีนและลักษณะเฉพาะตัว

ที่มา : เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2548). ระบบการผลิตแบบลีน-การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ. วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต. หน้า 3.

แนวคิดของระบบการผลิตแบบลีน

การผลิตแบบลีน คือ วิธีการที่มีระบบแบบแผนในการระบุและกำจัดความสูญเสีย หรือ สิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในกระแสคุณค่าของกระบวนการ โดยอาศัยการดำเนินตามจังหวะความต้องการของลูกค้าด้วยระบบดึง ทำให้เกิดสภาพการไหลอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนหลักได้ 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพในรูปที่ 3

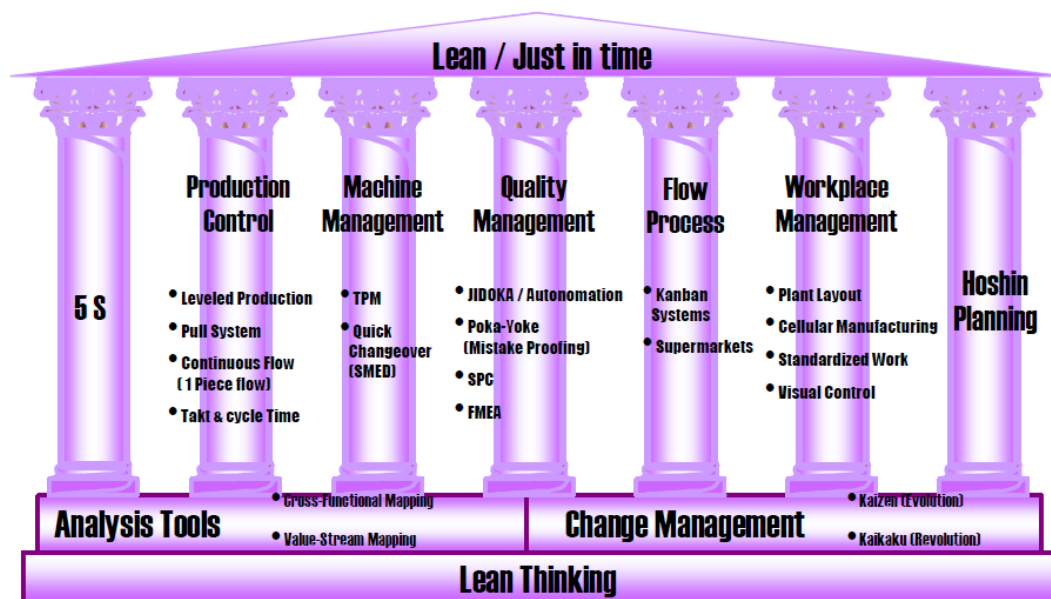


รูปที่ 3 แนวคิดของระบบการผลิตแบบลีน

ที่มา : เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2548). ระบบการผลิตแบบลีน–การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ. วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต. หน้า 3.

ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน

ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน มีลักษณะโครงสร้างคล้ายกับอาคารดังรูปที่ 4 ขั้นตอนการก่อสร้างเริ่มต้นจากแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean Thinking) เปรียบเสมือนการวางรากฐานของอาคาร พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสูญเสียงานที่เพิ่มคุณค่าและไม่เพิ่มคุณค่า ก่อนที่จะเริ่มใช้เครื่องมือพื้นฐาน อันได้แก่ เครื่องมือในการวิเคราะห์ระบบ (Analysis Tools) ด้วยแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping) และการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้วยไคเซน (Kaizen) และนวัตกรรม (Kaikaku/Innovation) เครื่องมือพื้นฐานทั้งสองนี้เปรียบเสมือนกับพื้นของอาคาร ถ้าอาคารที่เราก่อสร้างมีพื้นฐานแข็งแรงมั่นคง ก็จะช่วยให้อาคารทุกต้นที่เป็นโครงสร้างของอาคารมั่นคงแข็งแรงเช่นกัน เสาแต่ละต้นในที่นี้ก็คือ เครื่องมือต่างๆ ในการลดหรือกำจัดสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการ ตลอดจนเน้นการสร้างคุณค่าในกระบวนการ สุดท้ายจึงได้อาคาร ซึ่งก็คือ “วิสาหกิจแบบลีน” ดังแสดงในรูป



รูปที่ 4 ส่วนประกอบของระบบการผลิตแบบลีน

ที่มา : เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2548). ระบบการผลิตแบบลีน–การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ. วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต. หน้า 4.

ในทำนองเดียวกัน อาจารย์อรอุมา กอสนาน ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียได้มีกล่าวถึง Lean Thinking (แนวทางการคิดแบบลีน) ไว้เช่นกัน คือ การสร้างคุณค่าโดยมุ่งขจัดความสูญเปล่า (Creating Value by Eliminating Waste) และการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรด้วยการคิดใหม่ (Rethinking) เพื่อสร้างคุณค่าตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ช่วงเริ่มแรกของการวางแผน (Initial Planning) โดยลีนจะมุ่งจำแนกความสูญเปล่าเพื่อดำเนินการขจัดออกและปรับปรุงกระบวนการด้วยการระบุและสร้างคุณค่าในการปฏิบัติการ (Value-Creating Action)

วิธีลดความสูญเปล่า 8 ประการ

1. ความสูญเปล่าจากการแก้ไขงาน

หมายถึง ของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดที่อาจเกิดได้จาก คน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อม จึงส่งผลทำให้เกิดของเสีย หรือสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ตั้งเอาไว้ วิธีการแก้ไข คือ ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุหรือต้นตอของปัญหาแล้วดำเนินการแก้ไขและหาทางป้องกันการเกิดซ้ำขึ้นที่

2. ความสูญเสียจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ

หมายถึง การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดการวางแผนงาน หรือการกำหนดวิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลทำให้เกิดปัญหา การทำงานซ้ำซ้อน สะดุด หรือหยุดชะงัก ระหว่างการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อทั้งสินค้าและกระบวนการได้ สำหรับแนวทางการแก้ไขคือ ควรวางแผน และเตรียมการให้ดีกว่าที่จะเริ่มงาน นอกจากนี้ควรติดตามผลการทำงานเป็นระยะ พร้อมประเมินผล เพื่อใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. ความสูญเสียจากการมีสินค้าคงคลังมากเกินไป

หมายถึง การที่มีวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่พร้อมขายมากเกินไปกว่าความต้องการ ซึ่งถ้าหากบริษัทใดมีสินค้าคงคลังมาก จะส่งผลทำให้ต้นทุนจม สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ และอาจเกิดสินค้าขายไม่ได้ เนื่องจากหมดอายุอีกด้วย ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการวางแผนการจัดเตรียมวัตถุดิบ หรือการผลิตที่ผิดพลาด สำหรับแนวทางแก้ไขคือ คือ ควบคุมการวางแผนงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้องใช้ ไม่ซื้อเผื่อมากเกินไป ควรควบคุมจำนวนสินค้าสต็อกให้ถูกต้อง ตรงกับความจริงมากที่สุด การจัดลำดับการใช้แบบ FIFO (First In First Out) และนอกจากนี้ยังต้องควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามแผนงานด้วย จะได้ไม่ต้องเตรียมวัตถุดิบเผื่อเอาไว้เมื่อเกิดของเสีย

4. ความสูญเสียจากการรอคอย

หมายถึง การว่างงาน หรือการรอระหว่างการทำงาน เช่น การต่อแถวรอ การเข้าคิว หรือการรองานจากแผนกก่อนหน้า เช่น ต้องรอให้เสร็จขั้นตอนแรกก่อน แล้วจึงเริ่มขั้นตอนที่สองได้ พนักงานในแผนกที่สองก็ว่างงาน ต้องรอนานกว่าขั้นตอนแรกเสร็จจึงจะเริ่มทำงานของตน ปัญหานี้มีสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการออกแบบกระบวนการผลิตที่ไม่ดีพอ เกิดปัญหาการรอคอยงาน ระหว่างกระบวนการมาก หรืออาจเกิดจากกรณี เครื่องจักรหยุดบ่อย วัตถุดิบขาด การผลิตที่สะดุด ไม่ไหลลื่น ก็เป็นสาเหตุหนึ่ง สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ควรปรับปรุงกระบวนการให้สั้นลง ลดขนาดหรือจัดการกระบวนการผลิตใหม่ให้แต่ละขั้นตอนมีความสมดุล กล่าวคือ ในการผลิตแต่ละแผนกใช้เวลาเท่าๆ กัน หรือไม่ให้มีเวลาที่ต่างกันมาก และอีกประการ คือ ควรควบคุมกระบวนการทำงานให้ดี ไม่ให้มีปัญหา นอกจากนี้ การลดขนาดให้เล็กลง เช่น จากเดิม 100 ชิ้น/ล็อต ให้เหลือ 50 ชิ้น/ล็อต ก็เป็นอีกวิธีที่ช่วยลดปัญหา การรอคอยงานได้อีกทางหนึ่ง

5. ความสูญเสียจากการขนส่ง

หมายถึง ความสูญเสียจากการขนย้ายไปมาของวัสดุ หรือเครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน ส่วนใหญ่มักเกิดจากการใช้รถเข็น หรือรถโฟล์กลิฟต์ ปัญหานี้สามารถแก้ไขด้วยการลดปริมาณการขนส่งให้น้อยลง (ลดจำนวนเที่ยวที่ขนส่ง) เช่น ใช้สายพานแทน (แต่ก็ใช้ต้นทุนสูง) และพิจารณาถึงความจำเป็น และคุ้มค่าก่อนที่จะขนส่งทุกครั้ง

6. ความสูญเสียเปล่าจากการเคลื่อนไหว

หมายถึง ความสูญเสียเปล่าจากการเคลื่อนไหวที่ไม่สอดคล้องกับหลักการทำงานที่ถูกต้อง เช่น การใช้มือซ้าย มือขวา การยก การนั่ง การหยิบ หรือจับ ซึ่งนอกจากเกิดความสูญเสียเปล่าแล้ว อาจจะก่อให้เกิดความเมื่อยล้า และส่งผลทำให้เกิดโรคจากการทำงานได้ (พนักงานส่วนใหญ่เป็นโรคปวดหลัง) วิธีการแก้ไข คือ ควรศึกษาวิธีการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง และเหมาะสมตามหลักกายศาสตร์ เช่น พิจารณาความเหมาะสมของโต๊ะ เก้าอี้ ให้เหมาะสมกับคนทำงานมากที่สุด การจัดวางเครื่องมือในพื้นที่ และบริเวณทำงานให้เหมาะสม นอกจากนี้ควรศึกษาการทำงาน เพื่อค้นหาวิธีการทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงานมากที่สุด ก็จะช่วยลดความเมื่อยล้า และความสูญเสียเปล่าได้อีกทางหนึ่ง

7. ความสูญเสียเปล่าจากการผลิตมากเกินไป

หมายถึง ความสูญเสียเปล่าอันเนื่องมาจากการผลิตสินค้าเกินความต้องการ ส่วนใหญ่มักเกิดจากการผลิตแบบเตรียมเอาไว้ขายมากเกินไป หรืออาจเกิดจากการวางแผนการผลิตที่ไม่ตรงตามแผน ปัญหานี้ส่งผลกระทบอย่างมากเพราะต้องเสียเวลา เสียวัตถุดิบ ค่าแรง และอาจเกิดปัญหา สินค้าหมดอายุ ขายไม่ได้ หรืออาจต้องขายในราคาถูก ตามมาอีก สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ควรตรวจสอบความถูกต้อง ในรายละเอียดเกี่ยวกับแผนการผลิตให้ดีก่อนที่จะเริ่มผลิต และนอกจากนี้ยังควรพยากรณ์ความต้องการผลิตให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด หรือเปลี่ยนระบบการผลิตแบบผลิตเอาไว้เพื่อขาย ไปเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ ก็จะช่วยลดปริมาณการเก็บสินค้าคงคลังไปได้มากเลยทีเดียว

8. ความสูญเสียเปล่าเนื่องจากการไม่นำเอาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์

พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะปรับปรุง และพัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น ทำให้รวดเร็ว สะดวก ประหยัดมากขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ ถือเป็นสิ่งที่มีค่า และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร แต่มักจะถูกมองข้าม หรือไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งวิธีการแก้ไข คือ ควรส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิด และนำความคิดดังกล่าวมาทำให้เกิดขึ้นจริง เช่น การส่งเสริมกิจกรรมข้อเสนอแนะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนคิด ค้นหาจุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น และเกิดประโยชน์จริงต่อหน่วยงาน บางหน่วยงานสามารถลดต้นทุนการผลิตได้หลายแสนบาท จากกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อลดต้นทุน จากแนวคิดของพนักงานกับกระดาษ A4 เพียงแผ่นเดียว ก็เคยเกิดขึ้นมาแล้ว

โดยระบบลีนนั้นไม่เพียงแต่สามารถประยุกต์ใช้กับงานด้านอุตสาหกรรมการผลิตได้ดีอย่างเดียวเท่านั้น ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานบริการได้ดีเช่นเดียวกันดังที่ เชษฐพงศ์ สินธวารา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบลีนนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริการได้ดี แม้ว่าจะเริ่มต้นจากการใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต โดยกล่าวว่า ระบบลีนเป็นเครื่องมือในการจัดการ

กระบวนการที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กรโดยพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการมุ่งสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ และกำจัดความสูญเสียนที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง นำมาสู่การลดต้นทุนการบริการ และผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจที่สุดในที่สุด ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตผลิตภัณฑ์หรือส่งมอบบริการที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย ดังการนำระบบลีนมาสู่การปรับปรุงในงานสาธารณสุข (Lean Healthcare) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าคือ คนไข้ หรือผู้ป่วย โดยเริ่มต้นที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรด้านสาธารณสุขร่วมกันระดมสมองพิจารณาความสูญเสียนในกระบวนการทำงานว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานมีความสูญเสีย (Wastes) ใดยู่บ้าง จากนั้นร่วมกันเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง (Improvement) จนเป็นการสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่กระบวนการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างบทความเรื่อง Lean Healthcare ที่มีการกล่าวถึงไว้ดังต่อไปนี้

เจเน็ต แจ็คคอบเซน (Janet, Jacobsen. 2008) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Lean for Process Improvement ไว้ว่า Kimberlee Haskins ซึ่งเป็นผู้อำนวยการของหน่วยงานพัฒนาองค์กรของ Mercy Medical Center ได้ทำการปรับปรุงระดับคะแนนความพึงพอใจของคนไข้ให้สูงขึ้นจาก 30% เป็น 95% ด้วยระบบลีน โดยทำการอบรมและให้ความรู้พนักงานทุกคนโดยครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้ Lean ทำงานได้อย่างไร Lean ช่วยปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้จาก Lean คืออะไร และ Lean มีส่วนช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างไร ซึ่งได้เป็นการพิสูจน์ให้พนักงาน Healthcare บางคนในตอนแรกคิดว่าเครื่องมือ Lean นั้นประยุกต์ใช้ได้กับสายงานการผลิตอย่างเดียวเท่านั้น ได้เห็นวาระบบลีนสามารถใช้ได้กับหน่วยงานบริการ Healthcare เช่นเดียวกัน

นพดล เพื่องเด่นขจร (2547) ได้ทำการสรุปในรายงานการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงความพร้อมในการตอบสนองในอุตสาหกรรมบริการทันตกรรม โดยใช้แนวคิดลีน ซิกซ์ ซิกมา : เพื่อปรับปรุงความพร้อมในการตอบสนองในอุตสาหกรรมบริการทันตกรรม โดยการหาแนวทางเพื่อลดเวลาที่ผู้ป่วยต้องใช้ในการรับบริการ และเพิ่มความพร้อมในการให้บริการข้อมูล โดยมีคลินิกบริการทันตกรรมพิเศษ คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกรณีศึกษา งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดและขั้นตอนของ ลีน ซิกซ์ ซิกมา ซึ่งประกอบด้วย การนิยามปัญหา การวัดและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาการวิเคราะห์หาสาเหตุการปัญหา การหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และการควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบว่า ปัญหาที่สำคัญของหน่วยงานกรณีศึกษา คือ เวลารอคอยเพื่อทำการรักษายาวนาน สาเหตุหลักเกิดจากการจัดสรรจำนวนทันตแพทย์ในแต่ละประเภทไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้ป่วยที่ต้องการเข้ารับการรักษา ซึ่งก่อให้เกิดแถวคอยสะสมเป็นจำนวนมาก จึงได้พิจารณาปรับเพิ่มและจัดสรรจำนวนชั่วโมงทำงานของทันตแพทย์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการเข้ารับบริการของผู้ป่วย ซึ่งผลที่ได้จากการคำนวณพบว่า สามารถกำจัดแถวคอยสะสมของทุกประเภทการรักษาได้ภายใน 3.7 เดือน

นอกจากนี้ยังได้มีการใช้เทคนิคการจำลองปัญหาเพื่อตัดสินใจในเรื่องรูปแบบของ การตรวจคัดกรองที่ทำให้ระยะเวลาในการรับบริการน้อยกว่ารูปแบบเดิม ในปัญหาเรื่องความล่าช้าในขั้นตอนการชำระเงิน พบว่าหลังจากพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของเจ้าหน้าที่ สามารถลดเวลารอเพื่อชำระเงินค่ารักษาได้จาก 7 นาที เหลือ 2 นาที และในขั้นตอนการนัดหมายล่าช้า พบว่า การสร้างระบบการจัดเรียงและค้นหาแฟ้มใหม่โดยใช้รหัสเอกสารและป้ายดัชนี สามารถลดเวลาค้นหาแฟ้มจาก 2 นาที เหลือ 10 วินาที สำหรับแนวทางอื่นๆ ที่ไม่สามารถวัดผลได้ภายในระยะวิจัย ได้มีการประเมินความคุ้มค่าของการนำแนวทางไปใช้ โดยผู้บริหารของคลินิกฯ ซึ่งพิจารณาในเรื่องระดับความสามารถของแนวทางในการแก้ปัญหา และค่าใช้จ่ายในการนำแนวทางไปใช้ พบว่าทุกแนวทางที่สร้างขึ้นมีความคุ้มค่าในการนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนการควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้มีการสร้างตัววัดผลของสถานะการดำเนินงาน และตัววัดปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อสถานะการดำเนินงาน พร้อมกำหนดวิธีการวัดและความถี่ในการตรวจติดตามตัววัดด้วย

อย่างไรก็ตามการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดๆ ก็ตามด้วยระบบลีนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับความสนับสนุนร่วมมือจากทุกคนในองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งต้องอาศัยแรงผลักดันจากแผนกทรัพยากรบุคคลในการสร้างแนวคิด และสื่อสารไปยังทุกคนถึงการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบลีนอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิวัติองค์กรสู่ระบบลีนเหมือนดังที่ โมนิกา ดับบลิว เทรซี่ ; และ เจมมี ดับบลิว ฟลินช์เบิร์ก (Monica, W. Tracey ; and Jamie, W. Flinchbaugh. 2006) ได้กล่าวในบทความเรื่อง How Human Resource Departments Can Help Lean Transformation ไว้ว่า ระบบลีนนั้นนอกจากเชื่อมโยงกับ ระบบ 5ส และผังการผลิตแบบ U-Shaped ยังเกี่ยวเนื่องกับ คน วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ ซึ่งหน่วยงานบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยระบบลีน โดยมี 5 ประการ ดังนี้คือ

1. การพัฒนาทีมงานเพื่อการสนับสนุนโครงสร้างขององค์กรแบบลีน มีวัตถุประสงค์ให้ทุกคนนั้นสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการร่วมกันสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า
2. การสร้างเมทริกซ์เพื่อใช้ในการประเมินและสื่อสารร่วมกัน ซึ่งเมทริกซ์นี้จะเป็นตัวแสดงถึงสถานะล่าสุดของแต่ละขั้นตอนการปรับปรุง รวมถึงผู้รับผิดชอบในกระบวนการนั้นๆ เพื่อการวางแผนทิศทางการดำเนินงานในขั้นตอนถัดไป
3. การสื่อสารข้ามขอบเขตสายงาน เช่น ต่างแผนกหรือข้ามสายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดให้แก่ลูกค้า อีกทั้งยังเกี่ยวเนื่องถึงการสื่อสารที่ครอบคลุมทั้งในแนวตั้ง (Bottom-Up Communication) และแนวนาน (Horizontal Communication)
4. การสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบลีนอย่างชัดเจนไปยังพนักงานทุกคน ด้วยการกำหนดเป็นข้อบังคับหรือกฎระเบียบของบริษัทให้พนักงานปฏิบัติตาม

5. การประกาศถึงการปฏิวัติสู่ระบบสินค้าสำเร็จและทุกคนในองค์กรร่วมเฉลิมฉลองด้วยกัน เพราะทุกคนเป็นกุญแจสำคัญไปสู่ความสำเร็จในครั้งนี้

หรือดังที่ปีเตอร์ ไฮเนส ; และ ซารา เลทบริดจ์ (Peter, Hines ; and Sarah, Lethbridge. 2008) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Public Money and Management February ไว้ว่ามีการนำเสนอเรื่องราวการนำหลักการ Lean มาใช้กับงานด้านการผลิตและงานด้านบริการเป็นระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาแล้ว แต่มีเพียงส่วนน้อยที่กล่าวถึงการนำหลักการ Lean มาใช้กับสถาบันการศึกษา ซึ่งได้มีการสัมภาษณ์ทั้งมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ พร้อมด้วยมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั่วโลก ที่ได้เริ่มปฏิวัติเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างคุณค่าของงานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยทำการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ตามแนวคิดของ Toyota คือ การจัดความสูญเปล่า (Muda) ความไม่สม่ำเสมอของกระบวนการ (Mura) และการทำเกินพอดี (Muri) ซึ่งการประยุกต์ใช้ Lean ในมหาวิทยาลัยในตอนแรกๆ ก็ต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมายที่พนักงานภายในองค์กรยังไม่เกิดความรู้สึกเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดการให้ความรู้ในหลักการ Lean และสร้างความเข้าใจกับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อลูกค้า จนกระทั่งการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตแบบลีน

ไมรา ฮอดจกินสัน ; และ ไมค์ เคลลี (Myra, Hodgkinson ; and Mike, Kelly. 2005) ได้กล่าวในรายงานการวิจัยเรื่อง Quality Management and Enhancement Processes in UK Business Schools ไว้ว่าทางสภากองทุนเพื่อการศึกษาที่สูงขึ้นของประเทศอังกฤษหรือ Higher Education Funding Council for England : HEFCE ได้ให้กองทุนเพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาการเรียนและการสอนภายใต้ชื่อว่า Fund for the Development of Teaching and Learning (FDTL Project) โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อด้วยกัน คือ

1. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและเผยแพร่ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน

2. การแพร่ขยายกระบวนการปรับปรุงการทำงานออกไปยังผู้มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง เพื่อการประกันรับรองคุณภาพขององค์กร

ซึ่งเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาของโครงการนี้เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของระดับผู้บริหารภายในสถาบันการศึกษา ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ กล่าวว่าการบริหารทางคุณภาพ หรือ Quality management เป็นการทำงานให้ถูกต้อง (Doing the Job Right) โดยดำเนินงานให้อยู่ภายใต้คำถามทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

1. What Are We Trying to Achieve? เรากำลังทำอะไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์อะไร?
2. How Well Are We Doing? เราทำได้ประสบความสำเร็จเพียงใด?
3. How Could We Do It Better? เราทำได้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร?

นอกจากนั้นได้กล่าวถึงรูปแบบในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่น European Foundation for Quality Management (EFQM) Model ซึ่งมีจุดประสงค์ในการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรโดยประกอบด้วยขั้นตอน RADAR ดังต่อไปนี้

Result : กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

Approach : กำหนดกลวิธีในการบรรลุเป้าหมายนั้น

Deploy : การจัดทำกลวิธีนั้นให้เป็นระบบที่ชัดเจน

Assess : การดำเนินการตามกลวิธีนั้นให้เกิดประสิทธิผล

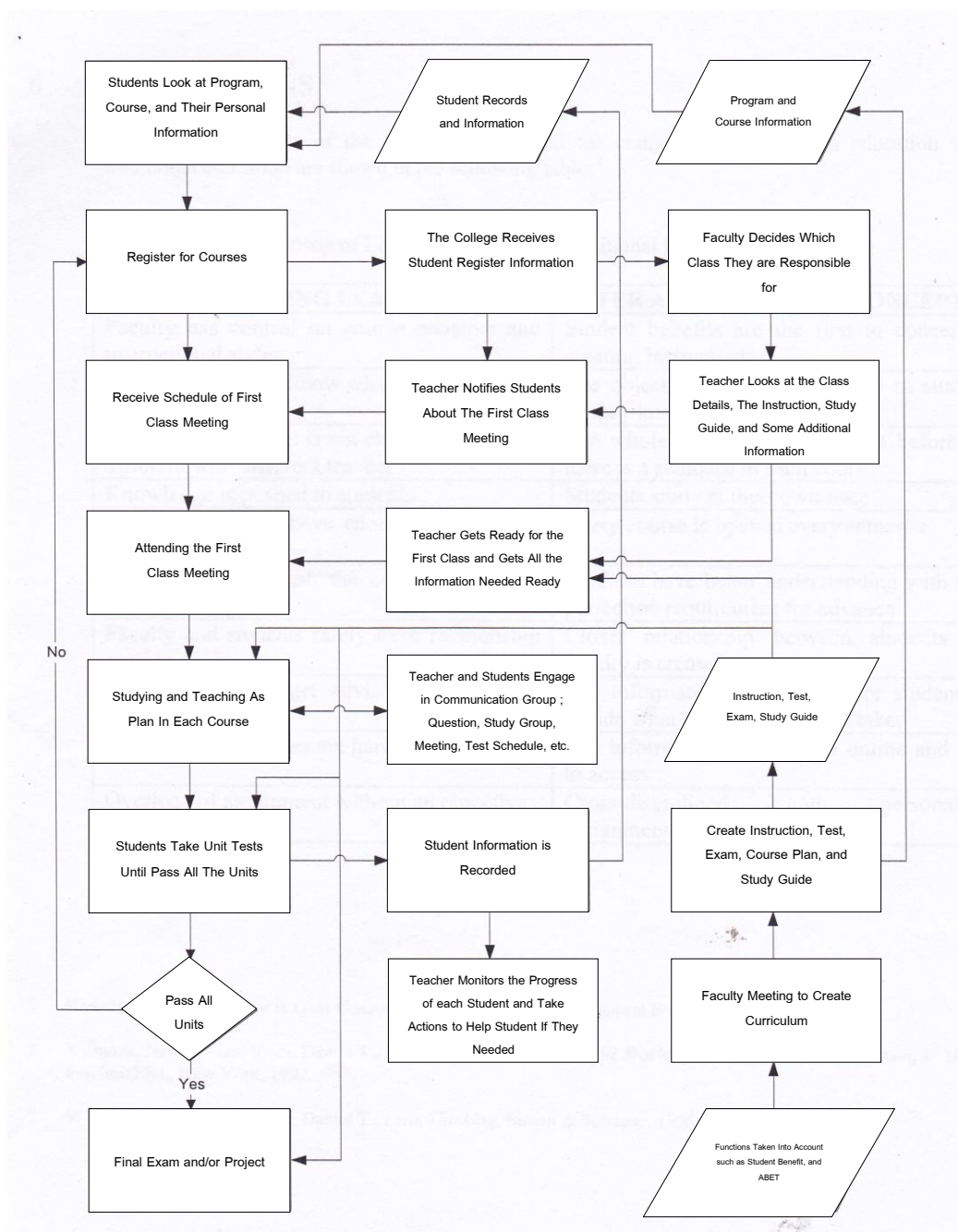
Review : การทบทวนตรวจสอบ ผลลัพธ์ที่ได้ และวางแผนการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

เนสลีฮัน แอลป์ (Neslihan, Alp. 2004) ได้กล่าวในบทความเรื่อง The Lean Transformation Model for the Education System ไว้ว่าหลักการ Lean นั้นไม่เพียงแต่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงกับสายงานการผลิตได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ปรับปรุงกับสายงานบริการหรือสายงานอื่นๆ ได้เช่นเดียวกัน ดังที่ได้มีการนำมาใช้เพื่องานด้านการศึกษา ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของวิทยาลัยวิศวกรรม ของมหาวิทยาลัยเทนเนสซี เมือง Chattanooga สหรัฐอเมริกา ซึ่งทางวิทยาลัยมีการบริหารงานใน 3 ส่วนด้วยกัน คือ ด้านการสอน ด้านงานวิจัย และด้านงานบริการ โดยจะเน้นด้านการสอนเป็นหน้าที่หลัก จึงได้มีการนำหลักการ Lean มาปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเสนองานบริการที่มีคุณค่าให้แก่นักศึกษาที่เป็นลูกค้าขององค์กร ซึ่งคุณค่าที่นักศึกษาจะได้รับนั้นมาจาก 2 ปัจจัย คือ

1. นักศึกษาได้เรียนรู้อะไรบ้าง โดยจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของหลักสูตรที่ทางวิทยาลัยได้กำหนดไว้ และรายละเอียดความรู้ของแต่ละวิชา

2. นักศึกษาได้เรียนรู้อย่างไร โดยจะขึ้นอยู่กับแต่ละวิทยาลัยในการวางแผนขั้นตอนการเรียนการสอนว่าจะสามารถสร้างประสิทธิผลในการเรียนรู้ได้มากเพียงใด

ซึ่งประเด็นสำคัญในการถ่ายทอดความรู้นี้ให้กับนักศึกษาจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนในการสอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษา และขั้นตอนในการประเมินความรู้ที่นักศึกษาได้รับจากการเรียน โดยทางวิทยาลัยได้นำหลักการ Lean มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ ดังแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานของวิทยาลัยวิศวกรรม หลังจากการประยุกต์ใช้หลักการลีน

ที่มา : Neslihan, Alp. (2004). **The Lean Transformation Model for the Education System.** p. 82-87.

และสามารถแสดงผลสรุปเปรียบเทียบการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานจากการสอนแบบเดิม และแบบใหม่หลังจากประยุกต์ใช้หลักการ Lean ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลเปรียบเทียบก่อนและหลังจากประยุกต์ใช้หลักการ Lean ในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน

ก่อนการประยุกต์ใช้หลักการ Lean	หลังการประยุกต์ใช้หลักการ Lean
ทางคณะเป็นผู้บริหารจัดการเนื้อหาของหลักสูตรการเรียนและวิธีการเรียนการสอน	ผลลัพธ์ที่นักศึกษาจะได้รับจากหลักสูตรจะเป็นประเด็นแรกที่ใช้พิจารณาสร้างหลักสูตรการเรียน
นักศึกษาไม่ทราบสิ่งที่ตนเองจะได้เรียนรู้	จุดประสงค์หลักเพื่อสร้างความกระจ่างชัดเจนให้แก่ นักศึกษาและได้เรียนรู้สิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้
เนื้อหาของหลักสูตรไม่ชัดเจนและอาจแตกต่างกันด้วยเหตุปัจจัยจากคณาจารย์ผู้สอนแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน	หลักสูตรการเรียนทั้งหมดได้ถูกวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างแน่นอนและชัดเจน จึงเป็นหลักสูตรการเรียนที่ได้มาตรฐาน
ความรู้ถูกส่งมอบให้กับนักศึกษา	นักศึกษาได้เรียนรู้ในแนวทางที่ตนเองต้องการ
มีการเปิดการสอนบางหลักสูตรเท่านั้นที่มีนักศึกษาถึงเกณฑ์ที่กำหนด	มีการเปิดการสอนทุกหลักสูตร ในทุกภาคการเรียน
นักศึกษาจบหลักสูตรการเรียนด้วยความไม่เข้าใจ	นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้นและเป็นพื้นฐานในการต่อยอดหลักสูตรในระดับสูงต่อไป
ความสัมพันธ์ระหว่างทางคณะและนักศึกษามีน้อย	ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่อบอุ่นระหว่างทางคณะและนักศึกษา
นักศึกษาต้องมีลายเซ็นอาจารย์ที่ปรึกษารับรองในการสมัครเข้าเรียนหลักสูตรต่างๆ	นักศึกษาสามารถตัดสินใจเลือกเรียนหลักสูตรใดก็ได้ด้วยความปรารถนาของตนเอง
รับทราบข้อมูลของหลักสูตรและรายวิชาต่างๆ ได้ยาก	รายละเอียดข้อมูลของหลักสูตรการเรียนต่างๆ สามารถออนไลน์ได้ตลอดเวลา และเข้าไปสืบค้นข้อมูลได้โดยง่าย
มีการบ้านหรืองานที่ได้รับมอบหมายโดยไร้วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย	เกิดการผสมผสานการอภิปรายร่วมกัน และทำงานตามความสามารถของแต่ละรายบุคคลมากขึ้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อมีการใช้หลักการ Lean แล้วนั้นส่งผลให้เกิดการสร้างหลักสูตรการสอนได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือนักศึกษาเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหลักสูตรตามความต้องการที่จะเรียนรู้ของนักศึกษาโดยแท้จริง และการเปิดหลักสูตรการสอนอย่างเป็นมาตรฐานในทุกๆ ภาคการเรียน อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีงามระหว่างมหาวิทยาลัยและนักศึกษาด้วยเช่นกัน

เอ็ม แอล เอมีไลนี (M.L. Emiliani. 2005) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Quality Assurance in Education ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 ไว้ว่ามีการประยุกต์ใช้แนวคิด Kaizen ซึ่งมีความหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการเรียนระดับบัณฑิตวิทยาลัยทางธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ตามหลักการในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือการขจัดความสูญเปล่า (Muda) ความไม่สม่ำเสมอของ

กระบวนการ (Mura) และการทำเกินพอดี (Muri) และการสร้างคุณค่าเพิ่ม ด้วยการพิจารณาลดต้นทุนโดยจัดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าสำหรับลูกค้า ซึ่งได้ทำการปรับปรุงในหลายหัวข้อด้วยกัน และได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 หัวข้อและผลจากการปรับปรุงด้วยแนวคิด Kaizen (ดัดแปลงจากรูปแบบข้อมูลที่อ้างอิงในบทความ)

หัวข้อการปรับปรุง	ทำไมต้องปรับปรุง	ปรับปรุงอย่างไร	หัวข้อที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว
1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเรียนรู้	เพื่อจัดคำถามว่า “ทำไมเราต้องเรียนแบบนี้” หรือ “เป้าหมายการเรียนรู้คืออะไร”	การเขียนชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเรียนรู้ของแต่ละหลักสูตรและแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ	ทุกหลักสูตรและการสั่งงานได้แสดงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พร้อมทั้งการอภิปรายด้วยอาจารย์ร่วมกันในห้องเรียน
2a. รูปแบบ-เอกสารประกอบการเรียนและการอภิปรายร่วมกัน	เพื่อตอบสนองนักศึกษาในความต้องการเอกสารประกอบการเรียนในแต่ละวันอย่างรวดเร็ว	การปรับเอกสารประกอบการเรียนและตัวอย่างกรณีศึกษาต่างๆ ให้เป็นสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน	เอกสารประกอบการเรียนต่างๆ ได้มีการปรับปรุงเป็นสถานการณ์ล่าสุด เพื่อใช้ในการอภิปรายร่วมกันในห้องเรียน
2b. รูปแบบ-การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	เพิ่มความเข้มข้นทางเทคนิควิชาการ และแสดงให้เห็นนักศึกษาเห็นถึงวิธีการในการป้องกันความผิดพลาด	การใช้หลักการถามว่าทำไม 5 ครั้ง และแผนผังกังปลาเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข	ได้มีการใช้หลักการดังกล่าวในบางหลักสูตรที่เหมาะสมแก่การประยุกต์ใช้
2c. รูปแบบ-การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ	เพื่อให้นักศึกษาได้ทราบถึงการดำเนินงานขององค์กรอื่นหรือประเทศอื่น	เปรียบเทียบแนวคิดและขั้นตอนการทำงานของ สหรัฐอเมริกาต่อ ยุโรป เอเชีย ละตินอเมริกา แอฟริกา และประเทศอื่นๆ	อ้างอิงการเรียนรู้จากกรณีศึกษาธุรกิจในประเทศอื่นนอกเหนือจากสหรัฐอเมริกา
2d. รูปแบบ-การนำมาใช้ประโยชน์	เพิ่มความเข้าใจให้แก่ นักศึกษาในการนำคุณค่าทางการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์	แสดงให้เห็นนักศึกษาได้เห็นถึงความสามารถในการนำแนวคิดและขั้นตอนต่างๆ ไปใช้งานได้จริง	พิสูจน์ให้นักศึกษาได้เข้าใจการประยุกต์แนวคิดต่างๆ ในการทำงานได้จริง ตลอดจนทำการวิจัยเพื่อสนับสนุนการใช้งานนั้นๆ
2e. รูปแบบ-เทคโนโลยี	เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจการประยุกต์ใช้งานทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม	เชื่อมโยงระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับความรู้ นั้นๆ ให้เหมาะสม	มีการอธิบายรายละเอียดในการประยุกต์ใช้งานทางเทคโนโลยี พร้อมทั้งแสดงตัวอย่าง
3. โครงสร้างองค์กรและขั้นตอนการดำเนินงาน	เพื่อจัดคำวิจารณ์ว่า เนื้อหาของหลักสูตรไม่ชัดเจน หรือเนื้อหาของหลักสูตรไม่เชื่อมโยงกัน	จัดทำหลักสูตรการเรียนให้มีความเป็นตรรกะมากขึ้น	มีการจัดและเรียงลำดับหลักสูตรการเรียนใหม่ให้มีขั้นตอนและเวลาที่กระชับขึ้น เพื่อความเป็นตรรกะทางความรู้ให้แก่ นักศึกษา
4. รูปแบบการสอน	เพื่อจัดคำวิจารณ์ว่า เรียนโดยการนั่งจดบันทึกเยอะเกินไป หรือ มีสไลด์ประกอบการสอนที่มากเกินไป	ประยุกต์วิธีการเรียนการสอนระดับสูงร่วมด้วย เช่น การจำลองสถานการณ์ และการทำกิจกรรมระหว่างเรียน	มีการเพิ่มความหลากหลายในรูปแบบการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มโอกาสทางการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของนักศึกษา

จะเห็นว่าเมื่อนำแนวคิด Kaizen มาประยุกต์ใช้แล้วนั้นช่วยพัฒนารูปแบบการสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งยังครอบคลุมถึงความต้องการและความมีส่วนร่วมของนักศึกษาได้มากขึ้นอีกด้วย

เบ็ตตี้ ; และ โจ ซิสโคฟสกาย (Betty ; and Joe, Ziskovsky. 2007) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Doing More With Less-Going Lean in Education ไว้ว่า Lean Management ไม่ใช่แนวคิดแบบใหม่แต่เป็นสิ่งใหม่สำหรับงานด้านการศึกษา ซึ่งจะไม่มีคำถามเกิดขึ้นถึงความแตกต่างระหว่างสินค้าที่ได้จากกระบวนการผลิต กับสินค้าที่ได้จากงานบริการ แต่จะเป็นคำถามเรื่องการปรับปรุงของระบบวิธีของขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนนี้ได้อย่างไร ซึ่งแนวคิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Process Improvement) ของ Toyota และเครื่องมือการจัดการแบบลีนได้แสดงให้เห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับขั้นตอนการดำเนินงานของงานบริการด้านการศึกษาเหล่านี้ได้เช่นเดียวกัน ในการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานและหลักสูตรของสถานศึกษาเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลงภายใต้แนวคิด Can-Do และปรับปรุงการทำงานด้วยคำถามดังต่อไปนี้

- อะไรที่ทำให้คุณรู้สึกหลีกเลี่ยงหน้าที่การทำงานของตนเอง
- อะไรที่คุณไม่จำเป็นต้องทำ
- อะไรที่ทำให้คุณสามารถทำงานได้ง่ายขึ้นกว่านี้
- อะไรที่ทำให้คุณทำงานได้อย่างสบายใจมากขึ้น
- อะไรที่ช่วยเพิ่มทักษะและพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ทำงานให้คุณได้บ้าง
- อะไรที่ช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานของคุณ
- อะไรที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องอาศัยการผลักดันของผู้บริหารสถาบันในการพัฒนาและนำองค์กรให้ก้าวขึ้นไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ณ ปัจจุบัน หลายองค์กรในประเทศไทยได้มีการใช้ระบบ CRM ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดยมุ่งที่จะศึกษาความต้องการของลูกค้า และทำความรู้จักลูกค้าอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง เพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ และทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง โดยบทบาทหลักของ CRM จะมุ่งไปยังลูกค้าปัจจุบันเป็นสำคัญด้วยการพยายามสร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ให้เกิดกับลูกค้า และลดอัตราการสูญเสียลูกค้า (Churn Rate) เพื่อการรักษาฐานลูกค้า ภาพพจน์และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

ความหมายของ CRM

CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management หรือเรียกว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งก็คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ CRM ได้ถูกนำมาใช้มากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากจำนวนคู่แข่งของธุรกิจแต่ละประเภทเพิ่มขึ้นสูงมาก การแข่งขันรุนแรงขึ้นในขณะที่จำนวนลูกค้ายังคงเท่าเดิม ธุรกิจจึงต้องพยายามสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการ ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายในการเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป CRM เข้ากับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้งานได้ง่าย อีกทั้งยังลดความสลับซับซ้อนที่อาจจะยังไม่ทราบได้ว่าจะเริ่มแก้จากตรงจุดไหน หน้าที่งานของระบบ CRM มักจะรวมถึง ระบบการบริหารการขาย ระบบการตลาดแบบอัตโนมัติ ระบบรองรับการบริการลูกค้า และระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center) เนื่องจากระบบ CRM เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจที่นำเอาเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้ ดังนั้นการดูแลระบบให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายสารสนเทศ หรือผู้ออกแบบ และผู้จัดทำเว็บไซต์ขององค์กร นอกจากนั้นการเชื่อมระบบ ERP กับ CRM เข้าด้วยกัน แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ย่างยาก และอาจจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง แต่ก็จะช่วยให้อุปสรรคความสำเร็จในการขายและบางที่อาจจะนำเสนอบริการในรูปแบบอื่นให้กับลูกค้าได้

ลักษณะของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

แนวคิดของ CRM ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้นสามารถจัดให้อยู่ในส่วนหนึ่งของการวางแผนทางการตลาดจากทฤษฎีที่กล่าวว่าการจะทำให้บริษัทอยู่รอดโดยการหาส่วนแบ่งทางการตลาดที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด ธุรกิจเองควรจะมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าด้วยแนวคิดของมุมมองที่กว้างแบบนี้ จากคำนิยามของ CRM สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะที่ต้องทำงานร่วมกัน คือ (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546)

1. CRM เชิงปฏิบัติการ (Operative) จะจัดการกับการสร้างระบบอัตโนมัติให้ทีมงานขายและทางแก้ปัญหาในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะต้องบูรณาการกับกระบวนการของการบริหารจัดการของฝ่ายการตลาด
2. CRM เชิงการวิเคราะห์ (Analysis) จะรวมเอาคลังข้อมูลและการแก้ปัญหาแบบข้อมูล ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากส่วนปฏิบัติการ องค์ประกอบของส่วนวิเคราะห์ที่ถูกใช้โดยบริษัทเพื่อที่จะได้รู้จักลูกค้าจะเป็นจุดที่สร้างฐานข้อมูลลูกค้า

3. CRM เชิงการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เป็นการรวมเอาช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ทำให้ธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงกับลูกค้า

เหตุผลในการใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ผู้ซื้อ

- ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อำนาจการซื้อลดลง ผลิตภัณฑ์ขายยากขึ้น ตลาดเป็นของผู้ซื้อ
- ต้นทุนของการหาลูกค้าใหม่มีต้นทุนสูงกว่าการขายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเดิมถึง 5 เท่า
- ภาวะการแข่งขันที่พยายามสร้างความแตกต่างในขณะที่เครื่องมือการตลาดมีอิทธิพลน้อย

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้การใช้ CRM มีต้นทุนที่ต่ำ
- พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จึงต้องประกอบด้วย

1. มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาด คิดว่าจะใช้โปรแกรมอะไรในการสร้างสัมพันธ์
2. มีการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า (Database) ค้นหา สร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า มีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเป็นอย่างดีว่ามีพฤติกรรมอย่างไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร เป็นต้น เพื่อที่จะได้สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือสร้างผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอขายให้กับลูกค้าได้
3. มีความสามารถทางด้านสถิติ คำนวณว่าธุรกิจสามารถให้ลูกค้าได้เท่าไรสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท
4. มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการได้มาซึ่งข้อมูลและการสนับสนุนการบริการลูกค้า
5. มีการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้า การทำ CRM ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

วัตถุประสงค์ของ CRM

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์สามารถสรุปได้ 3 หัวข้อดังนี้

1. การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Competitive Differentiation) เป็นเรื่องยากที่จะแข่งขันในโลกธุรกิจทุกวันนี้โดยใช้วิธีอื่น คู่แข่งสามารถเสนอสินค้า ราคา ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขายและใช้สถานที่จัดจำหน่ายที่ดีกว่าหรือที่ลูกค้าต้องการได้ บางอุตสาหกรรมที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าตลาดสูงอาจมีปัจจัยบางตัวที่เหนือกว่าคู่แข่งในช่วงหนึ่ง แต่ก็ต้องคอยระมัดระวังกับนวัตกรรมใหม่ๆ ของคู่แข่งตลอดเวลา คู่แข่งอาจไม่เพียงเทียบคุณได้ แต่ยัง

สามารถเสนอสิ่งที่เหนือกว่าด้วยการทำ CRM ช่วยให้คุณสามารถสร้างความแตกต่างในการแข่งขันได้อย่างแน่นอน

2. ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น (Height Ended Customer Expectations) เป็นเรื่องที่มีอาจจะเลยได้ นวัตกรรมที่เราสร้างขึ้นใหม่จะกลายเป็นเรื่องธรรมดาอย่างรวดเร็วและผู้ที่ต้องการชนะในการแข่งขันก็ต้องขยับมาตรฐานให้สูงขึ้น บริษัทใดก็ตามที่ย่ำอยู่กับที่จะทำให้ลูกค้าผิดหวัง และไม่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้

3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Enabling Technologies) เช่น เครื่องมือเพื่อเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต พื้นที่เก็บข้อมูล เครื่องมือสำหรับเจาะฐานข้อมูล เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล และเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Terabyte) ช่วยให้การทำ CRM เป็นไปได้มากขึ้น ทุกวันนี้ระบบช่วยให้เราทำการตลาด ขายและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไม่คาดคิดมาก่อน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้เราเข้าถึงระบบ CRM และนำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลายมากขึ้น องค์กรใดก็ตามที่ไม่ทำ CRM ประสิทธิภาพในการขาย ให้บริการ และการตลาด ก็จะล้าหลังคู่แข่งและไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังลูกค้าได้

หน้าที่หลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

1. การเข้าใจลูกค้า

1.1 การทำความเข้าใจกับข่าวสารของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์เครื่องมือ ระบบสารสนเทศ การรวมระบบการเก็บค่าบริการจากลูกค้าเข้ากับระบบบริการลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ความง่ายในการใช้

1.2 การได้มาและการเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบการยังคงเป็นลูกค้า และช่วงเวลาของการทำงาน

1.3 วิธีการวัดผลกำไร ซึ่งได้แก่ ระดับของรายละเอียด ความง่ายในการเข้าถึงข้อมูล ระบบสารสนเทศ ความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล และวิธีการใช้ในการตัดสินใจ

1.4 การแบ่งกลุ่มของลูกค้าและกลุ่มของตลาด ซึ่งได้แก่ การเลือกวิธีการบริการลูกค้า การแบ่งกำไรตามกลุ่มต่างๆ และวิธีการดำเนินงานของแต่ละแผนก

2. การนำเสนอต่อลูกค้า

2.1 การมีโครงการที่มีมูลค่า ซึ่งได้แก่ การแบ่งสัดส่วนแต่ละแผนก การรับประกันว่ามีการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง การร่วมมือของบริษัทในเครือเพื่อบริการลูกค้า และการผลักดันให้เกิดการแข่งขันภายในองค์กร

2.2 การแบ่งสัดส่วนระหว่างผลิตภัณฑ์กับการบริการ ซึ่งได้แก่ การแบ่งสัดส่วนเพื่อผลักดันให้เกิดผลกำไร การหาขบวนการเพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสม การสร้างสรรค์ให้เกิดความคิดใหม่ๆ การคัดเลือกความคิดที่ใหม่ๆ และการยอมรับช่องทางติดต่อ

2.3 การนำเสนอผลผลิตภัณฑ์และการบริการที่ใหม่ๆ การหากลยุทธ์เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การวัดความนิยมของลูกค้าต่อยี่ห้อ และการยกระดับยี่ห้อโดยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หาช่องทางการนำเสนอที่ใหม่ๆ

2.4 การจัดการเกี่ยวกับยี่ห้อของสินค้า ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์ทางยี่ห้อ การวัดการยอมรับ และการยกระดับยี่ห้อเดิมไปสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายทางใหม่ หรือการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่

3. การมีสัมพันธ์กับลูกค้า

3.1 การบริการลูกค้า ซึ่งได้แก่ จำนวนครั้งและระดับของคุณภาพในการติดต่อคุณภาพของระบบ และเทคโนโลยี บริการก่อนและหลังการขาย และความถูกต้องของคำตอบเมื่อมีการสอบถามข้อมูล

3.2 การวางแผนการขาย ซึ่งได้แก่ การวางแผนเป้าหมาย การพยากรณ์การขาย ข้อมูลที่ใช้ในการพยากรณ์ ระดับความน่าเชื่อถือของการพยากรณ์ และการนำเสนอผลกำไร

3.3 การโฆษณา ซึ่งได้แก่ การสร้างกลยุทธ์โฆษณา การวิจัยตลาด การวัดการตอบรับ การใช้สื่อต่างๆ ในการโฆษณา เช่น ทางจดหมาย Internet และการวัดประสิทธิภาพของการโฆษณา

3.4 การจัดการด้านบัญชี ซึ่งได้แก่ การวัดระดับการแข่งขันในด้านมูลค่า การวัดระดับการประมวลผล และการวัดระดับคุณภาพ

3.5 การประชาสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ การวัดประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ และการวิจัยการประชาสัมพันธ์

3.6 ช่องทางการติดต่อ ซึ่งได้แก่ การวัดความล้มเหลวในช่องทางการติดต่อ การใช้ช่องทางการติดต่อของหุ้นส่วน และการสร้างกลยุทธ์การติดต่อ

4. การจัดการด้านองค์กร

4.1 การกระตุ้นและให้รางวัลพนักงาน ซึ่งได้แก่ ระดับการตอบแทนให้พนักงาน การวัดประสิทธิภาพการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการวัดประสิทธิภาพและการให้รางวัล การกระจายข่าวสาร และการให้เงินรางวัล การแสดงความขอบคุณ

4.2 การดึงดูดและการรักษาพนักงาน ซึ่งได้แก่ การวัดอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน การครอบครองทางการขาย การตลาด และการบริการ การดึงดูดและการรักษาลูกค้า กระตุ้น

4.3 การสร้างทักษะการขายและการบริการ ซึ่งได้แก่ การอบรมทักษะต่างๆ การฝึกสอน การวัดประสิทธิภาพด้านต่างๆ เช่น ทักษะ การพัฒนาความสามารถ และการมีทักษะตามที่บริษัทต้องการ

4.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการติดต่อ การรวมการเปลี่ยนแปลง และการวัดระดับความพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลง

4.5 การสร้างวัฒนธรรมในการบริการ ซึ่งได้แก่ การให้คำจำกัดความของ วัฒนธรรมในการบริการ และการมีวัฒนธรรมในการติดต่อ

5. การรวมกิจการ

5.1 การจัดการพันธมิตรการค้า ซึ่งได้แก่ การร่วมมือกันภายในองค์กรกับคู่ค้า และผลของการร่วมมือภายใน

5.2 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้แก่ จำนวนการขาย การให้บริการทางดำนอิเล็กทรอนิกส์ การขายทางอิเล็กทรอนิกส์ การประชาสัมพันธ์และการโฆษณาทางอิเล็กทรอนิกส์ และการคิดค่าบริการทางอิเล็กทรอนิกส์

กระบวนการทำงานของ CRM

กระบวนการทำงานของระบบ CRM มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. Identify เก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า

2. Differentiate วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท

3. Interact มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

4. Customize นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคน

เป้าหมายของ CRM นั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการ ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา CRM ก็คือ การเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป

ประโยชน์ของ CRM

1. มีรายละเอียดข้อมูลของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้แก่ Customer Profile Customer Behavior

2. วางแผนทางการตลาดและการขายอย่างเหมาะสม

3. ใช้กลยุทธ์ในการตลาดได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพตรงความต้องการของลูกค้า

4. เพิ่มและรักษาสวนแบ่งตลาดของธุรกิจ

5. ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เพิ่มโอกาสในการแข่งขันก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง (2549) ได้กล่าวในบทความเรื่อง Operational/ Manufacturing Strategy in Service Operations : A Case Study of SERVQUAL Model in Airline Company ไว้ว่าคุณภาพของงานบริการนั้นถูกประเมินค่าโดยลูกค้า ไม่ได้ขึ้นกับวิธีการวัดทางวิทยาศาสตร์หรือมาตรฐานใดๆ ซึ่งหมายถึงคุณภาพของงานบริการที่ดี คือ การที่สามารถเข้าถึงระดับความต้องการและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ซึ่งถ้ากล่าวถึงความคาดหวังโดยพื้นฐานของลูกค้าสายการบิน ได้แก่ ตารางบิน อัตราค่าธรรมเนียม ระบบความปลอดภัย ความสะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน และการบริการบนภาคพื้นดิน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง คือ รูปแบบของขั้นตอนในการให้บริการ ที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการจองตั๋ว การบริการก่อนขึ้นเครื่อง การบริการบนเครื่อง และการบริการหลังขึ้นเครื่อง ที่ต้องมีการวางแผนและออกแบบทุกๆ ขั้นตอนให้ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วยเช่นกัน

ลีเนต ไรอัล (Lynette, Ryals. 2001) ได้กล่าวใน European Management Journal ปีที่ 19 ฉบับที่ 5 หน้า 534-542 ไว้ว่าในขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้อยู่ในภายใต้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) นั้นจะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันหรือการบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) ระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายสารสนเทศ (Information Technology) ที่ช่วยสนับสนุนโปรแกรมการทำงานในการติดต่อสื่อสารและจัดเก็บรายละเอียด ข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้หลักการบริหารความสัมพันธ์ (RM) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าดังต่อไปนี้

- การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อรักษาลูกค้าที่สำคัญขององค์กรไว้ให้ได้ระยะเวลายาวนาน
 - เพื่อรวบรวมรายละเอียดและข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า
 - เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วยโปรแกรมซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยล่าสุด
 - เพื่อการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภทให้ชัดเจน
 - เพื่อการจัดแบ่งตลาดสินค้าของแต่ละกลุ่มลูกค้า โดยพิจารณาจากความต้องการและความจำเป็นในการใช้ของลูกค้าเป็นหลัก
 - เพื่อการสร้างสรรคคุณค่าให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ
 - เพื่อการบริหารงานด้านการบริการ โดยปรับให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้า
 - เพื่อการวางแผนและจัดการด้านสินค้า โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรและขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่

ดังนั้นในการดำเนินงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้อยู่ในภายใต้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย หรือฝ่ายบริการ ตลอดจนหน่วยงานปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีการติดต่อกับลูกค้าในการวิเคราะห์และจัดการข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด จึงเป็นการเชื่อมโยงสนับสนุนความสัมพันธ์โดยครอบคลุมทั้งภายในองค์กร ผู้ผลิตวัตถุดิบ และลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานเพื่อบริหารความสัมพันธ์

จอร์จ เอส เดย์ และ คริสโตฟีย์ แวน เดน บุลท์ (George S. Day ; and Christophe Van Den Bulte. 2002) ได้กล่าวในรายงานการวิจัยเรื่อง Superiority in Customer Relationship Management : Consequences for Competitive Advantage and Performance ไว้ว่าความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักด้วยกัน คือ

1. Orientation เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในเรื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้าและแสดงถึงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนแผนการดำเนินงานในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าจากความร่วมมือจากทั่วทั้งองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรชั้นนำในธุรกิจ

2. Information ซึ่งเป็นข้อมูลรายละเอียดของลูกค้าที่รวบรวมอยู่ในฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำ CRM เพื่อสร้างความได้เปรียบและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3. Configuration ที่แสดงถึงโครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ และแรงจูงในการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญที่แสดงถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการตอบสนองความต้องการลูกค้าในแต่ละองค์กร

ซึ่งถ้าองค์กรสามารถปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าครบทั้ง 3 องค์ประกอบหลักนี้ จะเป็นกลยุทธ์สำคัญทางธุรกิจ อีกทั้งยังเหนือกว่าองค์กรอื่นที่ไม่สามารถแข่งขันได้

เฮนนิ่ง กิย์เบิร์ต ; และคณะ (Henning, Gebert ; et al. 2002) ได้กล่าวใน Journal of Knowledge Management ปีที่ 7 ฉบับที่ 5 หน้า 107-123 ไว้ถึงขั้นตอนของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ดังนี้

- การวัดปัจจัยป้อนเข้าทั้งหมดในทุกส่วนงาน รวมถึงต้นทุนของฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายและบริการ และวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในรูปแบบของรายได้ ผลกำไร หรือคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ
- การศึกษารวบรวมและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงข้อมูลในเรื่องความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องการสร้างแรงกระตุ้นพฤติกรรม การซื้อตลอดชั่วระยะเวลาที่องค์กรจะทำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การประยุกต์ใช้ข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยอ้างอิงจากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา

- การผสมผสานร่วมมือกันของฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายและบริการ เพื่อดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

- การสร้างระบบที่ช่วยสนับสนุนการใช้งานร่วมกันในองค์กร ทั้งในเรื่องของการใช้งานในระบบฐานข้อมูลของลูกค้า และการวัดประสิทธิผลในการการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

- การปรับความสมดุลระหว่างปัจจัยป้อนเข้าของฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายและบริการ และความต้องการของลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรอย่างสูงสุด

และระบบในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ (Operational) ระบบ CRM ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการลูกค้า

2. ด้านการวิเคราะห์ (Analytical) ระบบ CRM ช่วยให้องค์กรได้มีความรู้และความเข้าใจในตัวลูกค้ามากขึ้น และทราบถึงลักษณะและพฤติกรรมในการซื้อของลูกค้าด้วยเช่นกัน

3. ด้านความร่วมมือ (Collaborative) ระบบ CRM ช่วยจัดการและเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างองค์กรกับลูกค้าโดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์ อีเมลล์ หรือทางเว็บไซต์

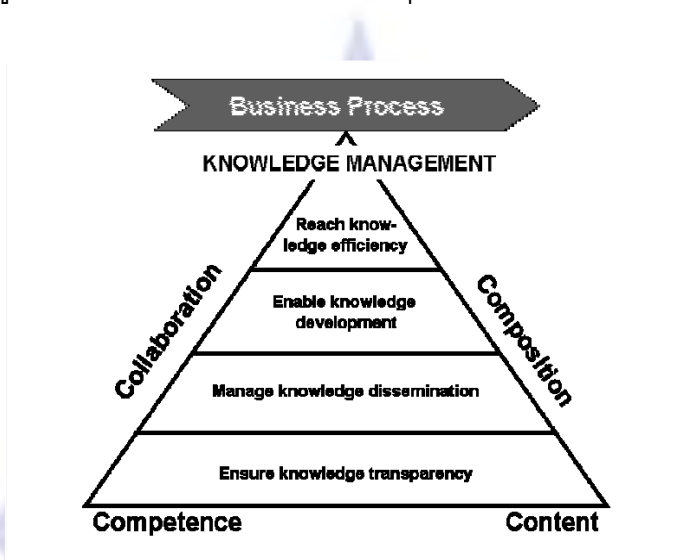
ซึ่งในกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) นั้น เกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้ Knowledge Management (KM) โดยก่อให้เกิดการดำเนินงานในรูปแบบของ Customer Knowledge Management (CKM) เพื่อวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้

1. ความโปร่งใสและชัดเจนของความรู้ (Knowledge Transparency) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจในการจัดการข้อมูลของลูกค้าให้เป็นระบบ ซึ่งระดับการบริหารจัดการที่ดีนั้นขึ้นกับระดับความสามารถในการจัดการข้อมูลของลูกค้าให้โปร่งใสและชัดเจนขององค์กร

2. การจัดการด้านเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination) เพื่อสนับสนุนเจ้าของธุรกิจในการกำหนดระดับการแจกจ่ายและการเข้าถึงข้อมูลพนักงานแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งระดับการจัดการด้านเผยแพร่ความรู้ที่ดีนั้นขึ้นกับระดับความสามารถในการจัดการข้อมูลของลูกค้าให้โปร่งใสและชัดเจนขององค์กร

3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจในการปรับปรุงและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ซึ่งระดับการจัดการด้านการพัฒนาความรู้ที่ดีนั้นขึ้นกับระดับความสามารถในการจัดการข้อมูลด้านเผยแพร่ความรู้ขององค์กร

4. การจัดการด้านความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge Efficiency) ซึ่งองค์กรจะต้องสามารถทราบถึงระดับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต โดยการจัดการองค์ความรู้ด้านข้อมูลของลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด



รูปที่ 6 พีระมิดการจัดการทางความรู้

ที่มา : Henning, Gebert ; et al. (2002). **Journal of Knowledge Management**. p. 107-123.

คริสโตเฟอร์ บูลล์ (Christopher, Bull. 2003) ได้กล่าวใน Business Process Management Journal ปีที่ 9 ฉบับที่ 5 หน้า 592-602 ไว้ว่าวิธีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเนื่องจากโดยปกติแล้ว CRM จะเกี่ยวเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการดำเนินงานและการปรับใช้ระบบสารสนเทศแบบใหม่ ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องคอยติดตามสถานการณ์ภายนอก จัดการวางแผน ทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการควบคุมงบประมาณในการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและมีอำนาจด้วย

2. การคัดเลือกโปรแกรมสนับสนุน CRM (Sourcing) เนื่องจากหลายๆ องค์กรประสบความล้มเหลวจากการใช้ CRM Software เนื่องจากมีทางเลือกน้อยในการสรรหาโปรแกรมสนับสนุน CRM ดังนั้นจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพิจารณาและคัดเลือกโปรแกรมที่รวดเร็วและมีความถูกต้องเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร

3. การตั้งเป้าหมาย (Targeting) CRM เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดประเภทและกลุ่มของลูกค้าเพื่อการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นกลยุทธ์ที่วัดความสามารถขององค์กรในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในเชิงบวกและสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นไป

เอเดรียน เบอเรน ; และคณะ (Adrian, Bueren ; et al. 2004) ได้กล่าวในบทความสรุปการประชุม 37th Hawaii International Conference on System Sciences ถึงเรื่องของ Customer Knowledge Management : CKM เพื่อการปรับปรุงสมรรถภาพในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า Customer Relationship Management : CRM ด้วยการจัดการความรู้ Knowledge Management : KM ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารการทำงานภายในองค์กรการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยรูปแบบของความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดเจน หรือบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน หรือบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด

ขั้นตอนการดำเนินงานในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) นั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับหน้าที่การทำงานหลักของฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายบริการ และเกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการจัดการข้อมูลของลูกค้าด้วยเช่นกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์และเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ซึ่งตามปกติแล้วการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) จะเป็นขั้นตอนในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือการบริการระหว่างองค์กรกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งจำแนกเป็นขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. Campaign Management เป็นขั้นตอนหลักในการดำเนินงานทางการตลาด โดยจะเกี่ยวเนื่องกับการวางแผน การควบคุมและการติดตามกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้ลูกค้าได้ทำ ความรู้จักกับสินค้า ซึ่งวัตถุประสงค์ของ Campaign Management นี้เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่ขั้นตอนของ Lead Management

2. Lead Management เป็นการรวบรวม พิจารณาคุณสมบัติและจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดสรรพนักงานเพื่อการนำเสนอขายสินค้าได้อย่างเป็นระบบ

3. Offer Management เป็นขั้นตอนหลักในส่วนงานของฝ่ายขาย โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการสร้างสรรค์ประดิษฐ์สินค้า การจัดส่งและการนำเสนอขายให้แก่ลูกค้า

4. Contract Management เป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการในส่วนของผู้ผลิตที่ส่งมอบสินค้าหรือการบริการให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สนับสนุน Offer Management และ Service management โดยเป็นการบริหารที่ครอบคลุมในเรื่องของข้อผูกมัด สัญญาและระบบประกันต่างๆ ด้วยเช่นกัน

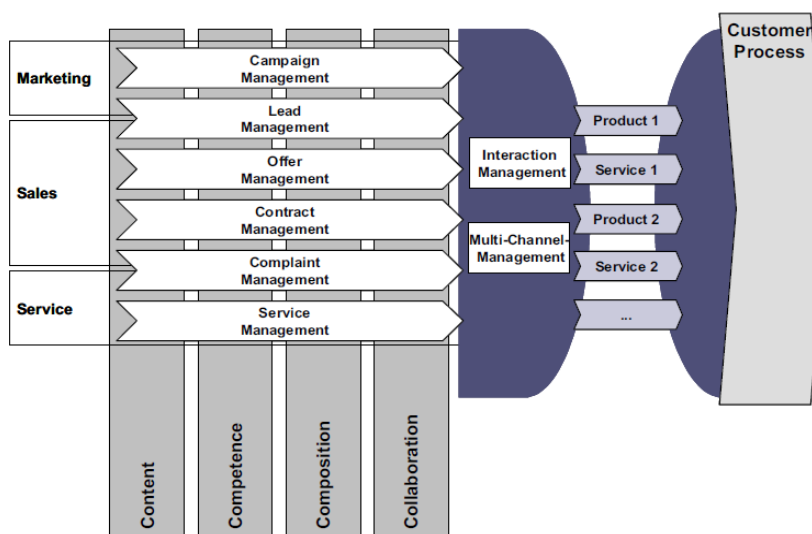
5. Service Management เป็นการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานในเงื่อนไขของการบริการ ยกตัวอย่างเช่น การบริการในเรื่องของระบบบำรุงรักษา การซ่อมแซม หรือกิจกรรมการขายอื่นๆ ที่มอบให้แก่ลูกค้า หลังจากการตกลงทำสัญญาซื้อขายสินค้าเรียบร้อยแล้ว

6. Complaint Management เป็นการดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ และปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแผนระยะสั้น รวมถึงการวางแผนระยะยาวในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย

นอกจากนั้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ยังมีความต้องการกิจกรรมหรือรูปแบบในการติดต่อและเข้าถึงลูกค้า หรือที่เรียกว่า Interaction Management ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น Interactive Voice Response : IVR ที่เป็นระบบที่ต่อเชื่อมระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์ โดยอาศัยระบบโทรศัพท์เป็นสื่อกลางในการสื่อสารกัน ระบบจะได้ตอบกับเราด้วยเสียง ในขณะที่เราได้ตอบกับระบบโดยการกดปุ่มตัวเลขที่หน้าปัดโทรศัพท์ เพื่อสั่งงานให้ทำตามที่เราต้องการ โดยระบบ IVR จะมีตัวเลือกที่จำกัดให้กับเราในการสั่งการ หรือการติดต่อสื่อสารกันทาง World Wide Web : WWW และต้องมีการบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารต่างๆ ด้วย หรือที่เรียกว่า Channel Management เพื่อระบุนำที่ความรับผิดชอบของแต่ละช่องทางการสื่อสารให้ชัดเจน และหลีกเลี่ยงปัญหา ข้อผิดพลาดต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากแต่ละช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมีองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management : KM ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้บรรลุผลสำเร็จดังนี้ คือ ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดและความต้องการของลูกค้า (Knowledge About Customers) ความรู้เพื่อการบริการข้อมูลต่างๆ ให้แก่ลูกค้า (Knowledge for Customers) และความรู้หรือสิ่งที่ได้รับข้อมูลจากลูกค้า (Knowledge from Customers) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าขององค์กรต่อไป

เฮนนิ่ง กีย์เบิร์ต ; และคณะ (Henning, Gebert ; et al. 2002) เป็นผู้ที่ยอธิบายถึง CKM Process Model ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยว่า เครื่องมือของ Knowledge Management : KM สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการดำเนินงานในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ทั้ง 6 ขั้นตอนดังกล่าว และส่งผลให้เกิดลักษณะของ KM ทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ Content Competence Collaboration และ Composition ตาม Customer Knowledge Management Model ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 รูปแบบการจัดการทางความรู้

ที่มา : Adrian, Bueren ; et al. (2004). **Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management.** p. 1-10.

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการและการฝึกอบรม

การบริการเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกธุรกิจ เพราะเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขัน ดังบทความของ วีระ บุญญาติวงศ์ (2552) ที่กล่าวไว้ว่า หัวใจของงานบริการ คือ การเต็มใจบริการต่อหัวใจที่คาดหวังในปัจจุบัน ไม่ใช่เป็นเรื่องของต้นทุน แต่กลั้กลายเป็นสินค้าชนิดหนึ่ง เป็นการตลาดเชิงกลยุทธ์ เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นบุคลิกภาพ เป็นจุดได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นการขาย เป็นการโฆษณา เป็นภาพลักษณ์ และเป็นการตอกย้ำแบรนด์ทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กร ที่กล่าวมา

ทั้งหมดนี้ เป็นผลพวงจากคุณภาพการบริการทั้งสิ้น ซึ่งการสร้างคน หรือทีม หรือองค์กรที่มีหัวใจบริการ (Service Mind) ทั้งสิ้น

ความหมายของการบริการ

การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ซึ่งฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้ โดยที่กิจกรรมหรือผลประโยชน์เหล่านั้นไม่มีตัวตน และไม่ก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของใดๆ ทั้งสิ้น (ธีรฤติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. 2547)

หรือความหมายของการบริการ (อรรถน์ สีหะอำไพ. 2544) ที่กล่าวถึงในอีกนัยหนึ่งไว้ว่า

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความต้องการ

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นที่ใช่เรา รู้สึกความประทับใจ

การบริการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยมีเงื่อนไขแห่ง "การให้" ทั้งที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ ด้วยความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และอภัยภัยดี

การบริการ คือ การขยายตลาด หรือแม้กระทั่งความหมายในเชิงการประชาสัมพันธ์

การบริการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ลูกค้า รวมทั้งอำนวยความสะดวกสบาย เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมและภาพพจน์

โดยเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างลักษณะของสินค้าและการบริการ การบริการจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากสินค้าดังต่อไปนี้

- ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)

บริการโดยทั่วไปมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ไม่มีตัวตน ไม่มีรูปร่าง ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าไม่สามารถใช้ประสาทสัมผัสใดในการรับรู้ก่อนที่จะได้ทดลอง

- คุณภาพไม่คงที่ (Variability/Heterogeneity)

คุณภาพของการบริการโดยทั่วไปมีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง เนื่องจากมักจะขึ้นกับพนักงานที่ให้บริการ เวลาที่ให้บริการ สถานที่ที่ให้บริการ และวิธีในการให้บริการ

- ไม่สามารถแยกการผลิตออกจากการบริโภคได้ (Inseparability)

โดยทั่วไปบริการมักถูกเสนอขายก่อน และหลังจากนั้นการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน โดยที่ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อบริการมักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการนั้นด้วย

- ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability)

การบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ แม้ว่าการบริการจะไม่เน่าเสียเหมือนกับอาหารหรือผลไม้ แต่เมื่อองค์กรเสนอการบริการให้ลูกค้าหรือผู้ให้บริการแล้ว จะไม่สามารถรอหรือเลื่อนไปใช้บริการในเวลาอื่นได้ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถผลิตเก็บไว้ในรูปแบบสินค้าคงคลังได้

ตารางที่ 4 ลักษณะเฉพาะของบริการ ปัญหา และแนวทางแก้ไข

ลักษณะเฉพาะของบริการ	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. ไม่อาจจับต้องได้ (Intangible)	บริการส่วนใหญ่ไม่สามารถทดลองก่อนซื้อได้	เพิ่มหลักฐานทางกายภาพเข้าไปในบริการ
2. คุณภาพไม่คงที่ (Variation/ Heterogeneity)	- คุณภาพของการบริการมักไม่คงที่ - คุณภาพจะขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ เวลา สถานที่ และวิธีการในการให้บริการ	- เพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมพนักงาน - เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ - มีระบบติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
3. ไม่สามารถแยกการผลิตออกจากการบริโภคได้ (Inseparability)	การบริการไม่สามารถแยกออกจากผู้ให้บริการได้	- เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ - การให้บริการลูกค้าในจำนวนที่มากขึ้นในการให้บริการหนึ่งครั้ง
4. ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability)	เสียโอกาสในการขายบริการ	พยายามปรับปรุงองค์และอุปทานให้มีความสมดุลกัน

ที่มา : ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยู่ธยา. (2547). การตลาดสำหรับการบริการ : แนวคิดและกลยุทธ์. ไม่ปรากฏเลขหน้า.

คุณภาพในการบริการ

โดยทั่วไปบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการมักจะมีเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายในเรื่องคุณภาพดังกล่าวนั้นมักจะเป็นเรื่องที่กระทำภายในบริษัท โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมักจะเป็นผู้กำหนดว่า “คุณภาพ” ที่บริษัทต้องการหมายถึงอะไร ซึ่งตามปกติคุณภาพที่ถูกกำหนดขึ้นในบริษัทนี้มักจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการต่างๆ ภายในบริษัทเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงคุณภาพที่บริษัทกำหนดขึ้นดังกล่าวนั้นอาจจะไม่ตรงกับคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ ทำให้แผนการตลาดและการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติเกิดความล้มเหลว เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการตลาดของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น “คุณภาพ” จึงไม่ควรจะถูกกำหนดขึ้นตามความต้องการของบริษัท แต่ควรจะกำหนดขึ้นจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยใช้คำพูดของลูกค้าเอง หรือสรุปได้ว่าคุณภาพก็คือสิ่งที่เกิดจากการที่ลูกค้ารับรู้

1. องค์ประกอบของคุณภาพบริการ

พาราเซอรามาเน เอ ; เบอรี่ แอล แอล ; และ ซีทา วี เอ (Parasuraman, A. ; Berry L. L. ; and Zeithaml, V. A. 1985) ได้เสนอ 10 องค์ประกอบของคุณภาพบริการ แสดงสรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 องค์ประกอบของคุณภาพบริการ

องค์ประกอบของคุณภาพบริการ	ความหมาย
ความไว้วางใจ (Reliability)	ความสามารถที่จะให้บริการตามที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยที่ไม่ต้องมีผู้ช่วยเหลือ
สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles)	ลักษณะทางกายภาพของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงาน และวัสดุที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารต่างๆ
การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)	ความเต็มใจที่จะให้บริการอย่างรวดเร็วและยินดีที่จะช่วยเหลือลูกค้า
ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	ความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ของผู้ให้บริการ
ความมั่นคงปลอดภัย (Security)	ปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และความลึกลับ
ความสามารถ (Competence)	ความรู้และทักษะที่จำเป็นของพนักงานในการให้บริการลูกค้า
ความสุภาพและเป็นมิตร (Courtesy)	คุณลักษณะของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าในการแสดงออกถึงความสุภาพ เป็นมิตร เกรงใจ และให้เกียรติลูกค้า
ความสะดวก (Access)	สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และสามารถติดต่อสื่อสารได้ง่าย
การสื่อสาร (Communication)	การรับฟังลูกค้า และให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกค้า โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าสามารถเข้าใจได้
ความเข้าใจลูกค้า (Understanding the Customer)	พยายามที่จะทำความรู้จัก และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า

พาราเซอรามาเน พบว่า ทั้ง 10 องค์ประกอบของคุณภาพบริการมีระดับความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรค่อนข้างสูง จึงได้ทำการวิจัยครั้งต่อมาในการปรับองค์ประกอบในการประเมินคุณภาพบริการใหม่ให้เหลือองค์ประกอบอย่างกว้างทั้งหมดรวม 5 องค์ประกอบ เรียกว่า SERVQUAL ดังต่อไปนี้

- ความไว้วางใจ หรือ ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ความสามารถในการให้บริการในระดับหนึ่งที่ต้องการอย่างถูกต้อง และไว้วางใจได้ ซึ่งประกอบไปด้วยจัดหางานบริการให้ตามสัญญา มีการติดตามในการจัดการปัญหาของลูกค้า บริการลูกค้าถูกตั้งแต่วินาทีแรก ให้บริการในเวลาตามที่สัญญา คอยติดตามให้ข้อมูลความคืบหน้าในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

- สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles)

สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สภาพแวดล้อม เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ดึงดูดสายตา พนักงานมีความเป็นระเบียบ การตกแต่งมีความเข้ากันกับบริการสามารถอำนวยความสะดวกในเวลาเร่งด่วน

- การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)

ในองค์ประกอบนี้จะพิจารณาเกี่ยวกับความรวดเร็วที่ได้รับจากการบริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการทันที (Promptness) และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี (Helpfulness) ซึ่งประกอบไปด้วย ความพร้อมที่จะบริการลูกค้า ความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า และความพร้อมที่จะตอบรับคำขอร้องของลูกค้

- ความมั่นใจ (Assurance)

ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริการ (Competence) มีความสุภาพและเป็นมิตรกับลูกค้า (Courtesy) มีความซื่อสัตย์และสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ (Credibility) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)

- ความใส่ใจ (Empathy)

สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและสามารถติดต่อได้โดยง่าย (Easy Access) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) และเข้าใจลูกค้า (Customer Understanding)

2. การจัดการคุณภาพของบริการ

ปัญหาสำคัญที่มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอในการให้บริการโดยทั่วไปก็คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริการ (Service Quality) ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่การนำเสนอบริการของกิจการที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Service) ไม่ตรงกับการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected Service) ซึ่งเราเรียกปัญหานี้ว่า “ช่องว่างของคุณภาพ” (Quality Gap) ซึ่งช่องว่างนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้บริการลูกค้าไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ความสำเร็จของธุรกิจบริการโดยทั่วไปจึงอยู่ที่ “การจัดการคุณภาพของการบริการ” (Service Quality Management) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญ 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาช่องว่างของคุณภาพบริการ (Service Quality Gap)

หมายถึง การค้นหาสาเหตุที่ทำให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาของการบริการ และหาแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พาราเซอแมน ; และคณะ ได้เสนอแนวคิดที่ว่าความล้มเหลวของการบริการ โดยทั่วไปมักจะเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

ช่องว่างที่ 1 ฝ่ายบริหารไม่รู้ถึงความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อมุมมองของลูกค้าในการประเมินค่าของคุณภาพงานบริการ

ช่องว่างที่ 2 มาตรฐานคุณภาพของการให้บริการที่บริษัทกำหนดขึ้นไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อมุมมองของลูกค้าในการประเมินค่าของคุณภาพงานบริการในตนเองเดียวกัน

ช่องว่างที่ 3 การให้บริการของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่บริษัทได้กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติของลูกค้าในการประเมินค่าคุณภาพงานบริการ

ช่องว่างที่ 4 บริการที่นำเสนอให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติของลูกค้าในการประเมินค่าคุณภาพงานบริการเช่นเดียวกัน

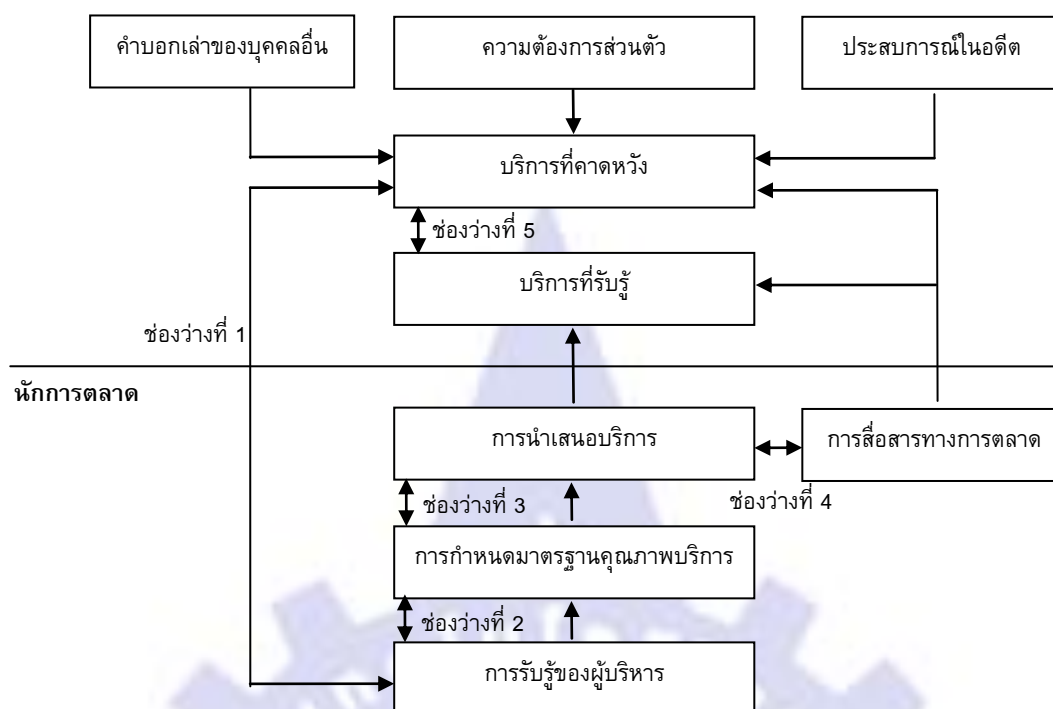
ช่องว่างที่ 5 บริการที่ลูกค้ารับรู้หรือได้รับไม่ตรงกับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง

2. การลดช่องว่างของคุณภาพบริการ (Closing Gap)

หมายถึง การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริการ แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้จะมาจากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการให้บริการทั้ง 5 สาเหตุหลักดังกล่าว



ผู้ให้บริการ



รูปที่ 8 ช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพบริการ

ที่มา : ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อยู่ธยา. (2547). การตลาดสำหรับการบริการแนวคิดและกลยุทธ์. ไม่ปรากฏเลขหน้า.

ตารางที่ 6 สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาคูณภาพของการบริการในด้านต่างๆ

ปัญหาคูณภาพของการบริการ	สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ช่องว่างที่ 1 ผู้บริหารมีการรับรู้เกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้าที่ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง	- ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง - การตีความหมายข้อมูลที่ได้รับผิดพลาด - ขาดการวิเคราะห์อุปสงค์ - ปัญหาการสื่อสารในแนวดิ่งระหว่างพนักงานที่ให้บริการลูกค้ากับฝ่ายบริหาร - ความซับซ้อนของระดับการบริหารในองค์กร	- เรียนรู้ความคาดหวังของลูกค้าโดย - หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าโดยการวิจัย หรือการรับข้อร้องเรียน - ผู้บริหารควรหาทางติดต่อกับลูกค้าโดยตรง - ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการสื่อสารในองค์กร

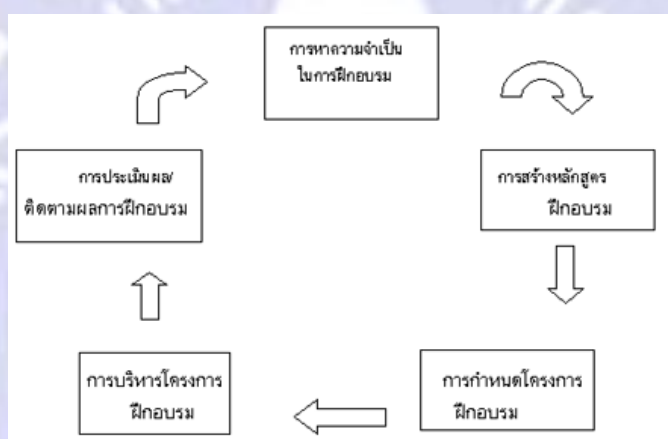
ตารางที่ 6 สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาคุณภาพของการบริการในด้านต่างๆ (ต่อ)

ปัญหาคุณภาพของการบริการ	สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไข
ช่องว่างที่ 2 มาตรฐานคุณภาพของการบริการที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่ฝ่ายบริหารรับรู้	- ความผิดพลาดในกระบวนการวางแผนหรือการบริหารจัดการการวางแผนไม่ดีเพียงพอ - การกำหนดเป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน - ผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในการวางแผนคุณภาพของกิจการ	กำหนดมาตรฐานคุณภาพบริการที่ถูกต้อง - ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในคุณภาพอย่างจริงจัง - ฝึกอบรมผู้บริหารในการสั่งการ/การควบคุม - วัดผลการทำงานและแจ้งพนักงานทราบ - ปรับปรุงระบบการทำงานและเทคโนโลยี
ช่องว่างที่ 3 การให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้	- มาตรฐานคุณภาพการบริการที่ซับซ้อนหรือเข้มงวดเกินไป (ขาดความยืดหยุ่น) - พนักงานไม่เห็นด้วยกับมาตรฐานที่กำหนด - มาตรฐานที่กำหนดไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร - มาตรฐานที่กำหนดไม่สอดคล้อง/ส่งเสริมเทคโนโลยีและระบบการให้บริการที่เป็นอยู่ - ปัญหาในการจัดระบบการปฏิบัติการบริการ - การตลาดภายในที่ยังไม่มีประสิทธิผล	ทำให้การบริการเป็นไปตามมาตรฐาน - กำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน ทำทนายมีความยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นไปได้ - ทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับมาตรฐาน - กำหนดบทบาทของพนักงานที่ชัดเจน - ปรับปรุงประสิทธิภาพของการตลาดภายในองค์กร เช่น การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจหน้าที่ และการจูงใจ - สร้างระบบการทำงานเป็นทีม
ช่องว่างที่ 4 การนำเสนอบริการให้กับลูกค้าไม่ตรงกับที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้	- การวางแผนการสื่อสารขององค์กร - ไม่ได้คำนึงถึงการปฏิบัติการให้บริการที่เป็นจริง - ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างการสื่อสารไปยังลูกค้าและการปฏิบัติการบริการ - การสื่อสารไปยังลูกค้ามักจะมีแนวโน้มที่ให้ข้อมูลที่เกินจริง จึงไม่สามารถเป็นไปได้ - การให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน แต่การสื่อสารยึดมาตรฐานที่กำหนดเป็นหลัก	ทำให้การบริการเป็นไปตามสัญญา - ให้ฝ่ายปฏิบัติงานบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนสื่อสารทางการตลาด - สร้างระบบประสานงานที่ดีในองค์กร - ควบคุมดูแลให้การบริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - สร้างความคาดหวังที่ถูกต้องให้กับลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง
ช่องว่างที่ 5 บริการที่ลูกค้ารับรู้ หรือได้รับไม่ตรงกับบริการที่ลูกค้าคาดหวังไว้	เกิดจากสาเหตุต่างๆ ในช่องว่าง 1-4 ทำให้ - ลูกค้ารับรู้ว่าการบริการมีคุณภาพไม่ดี - ลูกค้าเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ดี - ภาพลักษณ์ขององค์กรแย่ลง - สูญเสียลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันและโอกาสที่จะแสวงหา “ลูกค้าเป้าหมาย” ในอนาคต	แก้ไขปัญหที่เกิดจากช่องว่าง 1-4

จากตารางแสดงให้เห็นถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในทุกๆ ช่องว่างที่เกิดขึ้นทั้ง 5 ประการเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณภาพการบริการที่ดีและเป็นเลิศ

ณ ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าในหลายๆ บริษัทต่างเน้นการพัฒนาบุคลากรของตนด้วยการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสถาบัน หรือองค์กรต่างๆ ที่ให้บริการฝึกอบรม ซึ่งความหมายของการฝึกอบรม (กริช อัมโภชน. 2545) ได้กล่าวไว้ดังนี้

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรมเป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการฝึกอบรม คือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



รูปที่ 9 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : กริช อัมโภชน. (2545). การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. ไม่ปรากฏเลขหน้า.

ดังที่ระบุในแผนภาพดังกล่าวข้างต้น กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบมีความ

สมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงานว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่ากลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมพฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่าปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้นมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจยิ่งขึ้น

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประเมินการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรมโดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อ

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่มระบุเป็นขั้นของ "การดำเนินการฝึกอบรม" แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริง

แล้วการดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วงทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกันยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรมอื่นจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

ในการจัดฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมจะสามารถตรวจสอบว่าการดำเนินงานของตน เป็นการฝึกอบรมอย่างมีระบบหรือไม่ ได้ด้วยการตอบคำถามดังต่อไปนี้ให้ได้ครบทุกข้อ คือ

1. ทำไมจึงต้องจัดการฝึกอบรม แนใจแล้วใช่หรือไม่ ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม
2. ใครเป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง
3. จะฝึกอบรมไปเพื่ออะไร พฤติกรรมอะไรบ้างที่ต้องการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. จะฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง หลักสูตรฝึกอบรมจะเป็นอย่างไร

5. จะฝึกอบรมอย่างไร มีความพร้อมในด้านใดบ้าง
6. ฝึกอบรมแล้วได้ผล หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

ประเภทการฝึกอบรม

นอกจากมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมควรจะต้องเข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทการฝึกอบรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดและบริหารงานฝึกอบรมต่อไปด้วย

1. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

1.2 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

2.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับอาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับการฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงาน

ปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงานทันที กรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมากๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้สไลด์ทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

2.3 การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประกอบกัน

3. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1 การฝึกอบรมเป็นรายคน คือ การฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิคทางการบริหารอื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกันทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training

4. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม

ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่า มีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร

5. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย

หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

5.1 การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ทั่วๆ ไป ในลักษณะที่ต้องการสร้างกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

5.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถเฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงานได้มากกว่าการฝึกอบรมแนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากรเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรมสามารถกำหนดหลักสูตรที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

6. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

6.1 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่าเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจดยางงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจดยางงานการประชุมขึ้น

6.2 การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผนหรือมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิมในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผนจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

6.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึงเมื่อมีได้มีปัญหา หรือมีแผนในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่าการอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นๆ ก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการฝึกอบรม

ในบทความของ เยาวลักษณ์ ศิริสุวรรณ (2548) ได้มีการเรียบเรียงเนื้อหาจากบทวิทยุกระจายเสียง ได้ใจความว่าในการสร้างนักบริการมืออาชีพนั้น องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และบุคลิกที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้ให้บริการ

ประการที่หนึ่ง ผู้ให้บริการควรมีคือความเป็นคนที่รักในงานบริการ เพราะคนที่รักในการบริการจะมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ มีความกระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความอดทน อดกลั้น และรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

ประการที่สอง คือ บุคลิกภาพ การแต่งกาย ต้องดูสะอาดสะอ้าน เรียบร้อย รวมไปถึงอากัปกิริยาที่แสดงออก เช่น การยิ้มแย้ม การหัวเราะ การแสดงท่าทางประกอบการพูดควรเป็นไปโดยธรรมชาติ

ประการที่สาม เป็นเทคนิคการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนทนา เพราะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ซึ่งก็มีเทคนิคในการสนทนาให้เกิดความประทับใจง่ายๆ ดังนี้

เทคนิคข้อแรก สร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความอุ่นใจ แสดงความเป็นมิตร โดยอาจจะแสดงออกทางสีหน้า แววตา กริยาท่าทาง น้ำเสียงพูดจาต้องสุภาพ อ่อนโยน มีหางเสียง การพูดจาต้องชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ ไม่เร็วหรือรัวจนฟังไม่รู้เรื่อง

เทคนิคข้อที่ 2 เน้นการฟังเป็นหลักคือ ผู้ให้บริการควรตั้งใจฟังด้วยความอดทนไม่ควรแสดงอาการที่ไม่พอใจออกมา ควรสบตากับผู้บริการเป็นระยะพร้อมแสดงกริยาตอบรับ

เทคนิคข้อที่ 3 ทวนคำพูดที่แสดงให้ผู้รับบริการทราบว่าเรากำลังตั้งใจฟังในเรื่องที่ผู้รับบริการพูดอยู่

นอกจากนักบริการมืออาชีพขององค์กร หรือหน่วยงานก็มีส่วนสำคัญที่ช่วยพัฒนางานด้านบริการ เพราะองค์กรหรือหน่วยงานถือเป็นแกนกลางในการกำหนดแนวทางการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริการและเทคนิคการพัฒนางานขององค์กรหรือหน่วยงานทำให้เกิดความสะดวกสบายต่อผู้รับบริการ คือ

เทคนิคการจัดระบบการทำงาน ให้เกิดความคล่องตัวปรับเปลี่ยนตอนที่ยุ่งยากให้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

เทคนิคการจัดทำลำดับขั้นตอน การให้บริการโดยการจัดทำขั้นตอนการบริการให้ง่ายและไม่ซับซ้อนและเป็นแนวทางให้ผู้รับบริการสามารถทำตามได้อย่างถูกต้องและไม่สับสน

เทคนิคเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ผู้รับความคิดเห็น การสอบถามพูดคุย รับฟังการตำหนิติเตียน และคำชมเชยต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานบริการในครั้งต่อไป

เทคนิคการฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะในการบริการที่ดีเพื่อนำไปปรับใช้กับงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งถ้าทำได้อย่างนี้แล้วคุณก็จะเป็นนักบริการมืออาชีพที่ดีได้ และดัง

วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ อูมาพร สุขมวง ; และ นพเก้า เอกอุ่น (2552) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานตามระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 และระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 : 2005 ซึ่งกำหนดให้องค์กรต้องจัดหาและพัฒนาความสามารถ (Competence) ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเฉพาะด้าน แนวทางหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามความต้องการขององค์กร คือการฝึกอบรม

ISO 10015 Quality Management – Guidelines for Training เป็นมาตรฐานสากลที่กำหนดแนวทางการฝึกอบรมบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดความต้องการฝึกอบรม (Define Training Needs) ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม (Design and Plan Training) จัดฝึกอบรม (Provide for Training) และประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training Outcomes) และมีการตรวจทุกขั้นตอน แนวทางการฝึกอบรมบุคลากรตามมาตรฐาน ISO 10015 จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรได้พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอธิบายแผนภาพกระบวนการฝึกอบรมในลักษณะเดียวกันกับรูปที่ 9 ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยกำหนดแนวทางการฝึกอบรมบุคลากรเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความต้องการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการฝึกอบรมบุคลากรองค์กร จะพิจารณาจาก คุณภาพงานหรือ ผลผลิตที่ต้องการ ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ และความสามารถของบุคลากรที่มีในปัจจุบัน จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มีอยู่ (Competence Gap) และปิดช่องว่างดังกล่าวโดยฝึกอบรมบุคลากร หรือวิธีอื่น แล้วจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการอบรม เห็นได้ว่า การกำหนดความต้องการฝึกอบรมที่เหมาะสมต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กร การกำหนดความต้องการขององค์กร พิจารณาจากนโยบายคุณภาพ นโยบายด้านการฝึกอบรม ข้อกำหนดด้านบริหารจัดการคุณภาพ เป็นต้น ส่วนการกำหนดและการวิเคราะห์ความสามารถที่ต้องการนั้น เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการงาน
- การเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
- ความต้องการการรับรองทั้งภายในและภายนอกสำหรับสมรรถนะเฉพาะงาน
- บุคลากรต้องการพัฒนาตัวเอง
- ผลจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือลูกค้าร้องเรียนมา
- กฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานและผลกระทบโดยตรงกับองค์กร
- ผลการวิจัยทางการตลาดหรือความต้องการใหม่ๆของลูกค้า

จากเหตุผลดังกล่าว องค์การจึงต้องทบทวนวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ และความสามารถของบุคลากรที่ต้องการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและต้องบันทึกเป็นเอกสาร การทบทวนความสามารถของบุคลากรมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์/ตอบแบบสอบถาม การปฏิบัติงานและการนำเสนองาน ทำการเปรียบเทียบความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มี เพื่อหาช่องว่างของความสามารถ จากนั้นจึงจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปิดช่องว่างของความสามารถในขั้นตอนที่ 1 และกำหนดเกณฑ์การติดตามและประเมินผล โดยต้องจัดทำรายการของสิ่งที่ป็นเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย ข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบาย การเงิน เวลา ความพร้อมของบุคลากร เพื่อใช้ในการเลือกวิธีฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและนอกสถานที่ การฝึกงาน การเรียนทางไกล หรือฝึกด้วยตัวเอง การเลือกวิธีที่เหมาะสมนั้น อาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เกณฑ์ในการเลือกวิธีฝึกอบรม ประกอบด้วย วันสถานที่ ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์การฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม การนำมาใช้ แบบประเมิน การประเมินและรับรองผล จากนั้นจึงจัดรายละเอียดแผนฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับความต้องการขององค์กร ความต้องการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กรณีที่ฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการฝึกอบรมจากข้อมูลในด้านต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 รายละเอียดในแผนฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย วิธีการฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรม ผู้ให้การอบรม และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผลกระทบต่อองค์กรรายละเอียดในแผนฝึกอบรมนี้ ต้องนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 3 จัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านต่างๆ จากองค์กรหรือผู้ให้บริการจัดฝึกอบรม วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ก่อนการฝึกอบรม (Pre-Training Support) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ทั้งผู้จัด และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการชี้แจงให้ผู้จัดฝึกอบรมทราบรายละเอียดความ

ต้องการฝึกอบรมชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบความสามารถที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรมตลอดจนอาจจัดให้มีการพบปะสื่อสารกันระหว่างผู้ให้การฝึกและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ขณะดำเนินการฝึกอบรม (Training Support) จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์เอกสาร และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้เหมาะสม และเพียงพอ

3. จบการฝึกอบรม (End-of-Training Support) ข้อมูลตอบกลับ จากผู้เรียน ผู้สอน และผู้จัดการฝึกอบรม ในรูปแบบประเมินจากการสังเกตการฝึกอบรมหรือแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม

การประเมินผลฝึกอบรมจัดทำขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนฝึกอบรม รวมทั้งบันทึกต่างๆ ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผลยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในทันทีหลังจบการฝึกอบรม เพราะต้องมีการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง และผลิตผลที่ได้รับด้วย ดังนั้นการประเมินผลจึงมี 2 ระยะ คือ

1. ระยะสั้น (Short-Term) เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาสั้นหลังจากจบการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีฝึกอบรม ความรู้ และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรม

2. ระยะยาว (Long-Term) เป็นการประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิภาพของงาน และผลิตผลที่ดีขึ้น การประเมินผลต้องนำเกณฑ์ในรายละเอียดแผนฝึกอบรมมาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานรายละเอียดในรายงานประกอบด้วย รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล สรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และหากพบสิ่งที่ไม่สอดคล้องต้องเสนอแนวทางแก้ไข

การตรวจและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นไปตามความต้องการขององค์กร โดยต้องตรวจทั้ง 4 ขั้นตอน การตรวจติดตามเป็นเครื่องมือที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรมตามแนวทาง ISO 10015 จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม สุดท้ายประโยชน์สูงสุดก็ตกอยู่กับประเทศชาติเนื่องจากได้ใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เต็มที่ และสามารถนำไปใช้งานได้ตรงตามความต้องการ ผู้จัดฝึกอบรมได้รับความพึงพอใจเนื่องจากได้ให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม”

ขอบเขตการวิจัย

ในรายงานวิจัยนี้ทำการศึกษากระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการฝึกอบรมในเชิงอุตสาหกรรม โดยมีกลุ่มตัวอย่างของธุรกิจงานบริการฝึกอบรม 4 องค์กร

1. องค์กร A

ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร

องค์กร A จัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กร เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงสู่ภาคอุตสาหกรรมไทย การดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะการบริหารงานเป็นอิสระและอยู่นอกระบบการศึกษา ภายใต้การดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีอุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิมารองรับการดำเนินงาน

หลังจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติการจัดตั้งเมื่อเดือน กันยายน 2535 องค์กรเริ่มเปิดสำนักงานในปี 2538 จนกระทั่งเริ่มให้บริการฝึกอบรมแก่ภาคอุตสาหกรรมครั้งแรกในเดือน มกราคม 2541 ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาองค์กรได้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ซึ่งทางองค์กรมีวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นองค์กรชั้นนำทางด้านเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ ที่มีความเป็นเลิศในการพัฒนา การถ่ายทอด และการจัดการในระดับมาตรฐานสากล และมุ่งสู่การวิจัยและพัฒนาทางด้านวิศวกรรมการผลิต และมีพันธกิจขององค์กรดังต่อไปนี้

1. เป็นศูนย์กลางการพัฒนา การถ่ายทอดและการจัดการเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงสู่ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. เป็นศูนย์ข้อมูลเชิงลึกของอุตสาหกรรมการผลิต ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

3. พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาด้านวิศวกรรมการผลิต

4. เป็นกลไกของรัฐในการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม

หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์กร A ได้มีการแบ่งหลักสูตรฝึกอบรมออกเป็น 4 หลักสูตรด้วยกัน ดังนี้

1. หลักสูตรเทคโนโลยีอัตโนมัติ
2. หลักสูตรฝึกอบรมกลุ่มเทคโนโลยีแม่พิมพ์
3. หลักสูตรฝึกอบรมกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต
4. หลักสูตรตามคำร้องขอ (On Request)

ซึ่งในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมไว้ 120 กว่าหลักสูตร ภายใต้การควบคุมและดำเนินงานโดยพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีจำนวน 30 คน

2. องค์กร B

ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร

องค์กร B ถือกำเนิดขึ้นจากความตั้งใจมุ่งมั่น ความร่วมมือร่วมใจ และความเสียสละ ทีมเทกำลังกายและกำลังใจ ของกลุ่มผู้ที่เคยไปศึกษาและดูงานโดยทุน ABK & AOTS ณ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมี ฯพณฯ สมหมาย สุนทรกุล เป็นประธานคณะกรรมการก่อตั้ง และสำเร็จด้วยความช่วยเหลืออย่างดี จากอาจารย์ งามจิ งามจิ งามจิ อดีตประธานกรรมการ สมาคมความร่วมมือทางเศรษฐกิจญี่ปุ่น-ไทย (JTECS) โดยได้รับความช่วยเหลือทางด้านเงินทุนจากกระทรวงการค้าระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม (METI) ซึ่งไม่มีพันธผูกพันใดๆ

องค์กร B ก่อตั้งอย่างเป็นทางการในวันที่ 24 มกราคม 2516 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเผยแพร่และถ่ายทอดให้แก่บุคลากรไทย เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของประเทศ

องค์กร B ได้เติบโตและพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งความชำนาญในด้านการจัดหลักสูตรการสัมมนา และฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและการจัดการ ศูนย์ทดสอบผลิตภัณฑ์และสิ่งแวดล้อม ศูนย์สอบเทียบปรับเทียบเครื่องมืออุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศทางเทคโนโลยี ส่วนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชั้นโน) โรงเรียนสอนภาษาญี่ปุ่น ไทย และอังกฤษ ตลอดจนความเชี่ยวชาญในการผลิตตำราและวารสารทั้งด้านเทคโนโลยีและคุณภาพ อันยังประโยชน์แก่บุคลากรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่จะได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้พัฒนาทั้งทักษะเทคนิคและกระบวนการในการบริหารการผลิตให้ดียิ่งขึ้น

จนถึงปีที่ 28 ที่ องค์กร A ได้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม กอปรกับสำนักที่ องค์กร B ตระหนักในฐานะผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีและบุคลากร องค์กร B จึงได้ก่อตั้ง องค์กรขึ้น ณ ถนนพัฒนาการ ซอย 18 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างและยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงปฏิบัติ ทั้งทางด้านวิศวกรรมและด้านบริหารในระดับภูมิภาค ในภาคพื้นอินโดจีนและเอเชียตะวันออก

เจียงใต้ และเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสูงจากต่างประเทศมาสู่ประเทศไทย เพื่อการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของเทคโนโลยีและบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมของไทย

หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์กร B ได้มีการแบ่งหมวดวิชาการฝึกอบรมออกเป็น 18 หมวดด้วยกัน ดังนี้

1. หมวด A : การบริหารและการจัดการ
2. หมวด C : คอมพิวเตอร์ประยุกต์
3. หมวด E : ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม
4. หมวด H : หลักสูตรใหม่ (Hot Issue)
5. หมวด I : เครื่องมือวัดและสอบเทียบ
6. หมวด J : หลักสูตรสำหรับเยาวชน
7. หมวด K : บุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม
8. หมวด L : Logistics
9. หมวด M : บริหารการผลิต
10. หมวด P : การบำรุงรักษาผิวผล
11. หมวด Q : คุณภาพและการมาตรฐาน
12. หมวด U : การผลิตอัตโนมัติ
13. ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
14. Lean Master Certification
15. Japanese Management
16. หลักสูตรเรียนทางไกล
17. หลักสูตรเป็นชุด
18. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

ซึ่งในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมไว้ประมาณ 300 หลักสูตร ภายใต้การควบคุมและดำเนินงานโดยพนักงานฝ่ายฝึกอบรมจำนวน 30 คน

3. องค์กร C

ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร

องค์กร C จัดตั้งเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2539 โดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและเอกชน เพื่อเป็นองค์กรหลัก ในการสนับสนุนทางด้านเทคนิควิชาการ เป็นหน่วยศึกษา และติดตามทิศทางการเคลื่อนไหวของมาตรฐานอาหารโลก เป็นเวทีในการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อการแก้ไขปัญหา และ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

โดยทางองค์กรจะเป็นผู้ให้บริการ (Service Provider) แก่ผู้ประกอบการเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ทั้งในรูปแบบ ของการดำเนินการเอง และร่วมให้การสนับสนุน เพื่อยกระดับ พัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรม อาหารสู่ระดับสากล และเป็นองค์กรประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อบูรณาการความร่วมมือเป็นผู้นำ ในการส่งออกสินค้าอาหารสู่ตลาดโลก และทางองค์กรมีเป้าหมายทางภารกิจตามแนวนโยบายดังต่อไปนี้

1. ยกระดับมาตรฐานการผลิตของผู้ประกอบการสู่ระบบรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของสากลโลก อันได้แก่ การเข้าสู่ระบบ (Good Manufacturing Practice : GMP, Hazard Analysis Critical Control Point : HACCP) และระบบ ISO 9000 และ ISO 17025/IEC

2. สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม SMEs ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างมาตรฐานอาหารที่เป็นเอกลักษณ์ของไทย และการพัฒนาการผลิตเพื่อมุ่งสู่ตลาดส่งออก ทั้งนี้โดยความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง

3. ประสานงานกับภาครัฐและเอกชน เพื่อขจัดปัญหา และอุปสรรคที่มีต่อการส่งออก เพื่อให้มีมูลค่าการส่งออก เพิ่มขึ้น โดยตั้งเป้าหมายให้มีการส่งออกเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ย 6% ต่อปี ตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นไป

4. ดำเนินงานวิจัยตามแนวนโยบาย Policy Research ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทางองค์กรมีแผนฝึกอบรมที่ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐและเอกชน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา (Public Training) ให้การฝึกอบรมตามความต้องการของแต่ละองค์กร (In-House Training)

หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์กร C มีการแบ่งหัวข้อการฝึกอบรมในปี 2553 ทั้งหมด 21 หัวข้อด้วยกัน ดังนี้

1. IFS
2. ISO 22000 : 2005
3. การวางแผนการผลิต
4. BRC
5. GMP & HACCP
6. ทดสอบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
7. เทคโนโลยีการผลิต
8. อาหารที่มีความเป็นกรดต่ำ
9. บรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร
10. หลักการถนอมอาหาร
11. วัตถุเจือปน/สารเคมี

12. ความปลอดภัยในอาหาร
13. ห้องปฏิบัติการทดสอบ
14. ห้องปฏิบัติการทางจุลชีววิทยา
15. ห้องปฏิบัติการเคมี
16. การสอบเทียบเครื่องมือ
17. ISO 9001 : 2000
18. ISO/IEC 17025
19. กฎหมายอาหาร
20. ระบบคุณภาพสิ่งแวดล้อม
21. การจัดการ Logistic และ Supply Chain ในอุตสาหกรรมอาหาร

ซึ่งในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมไว้ประมาณ 95 หลักสูตร ภายใต้การควบคุมและดำเนินงานโดยพนักงานฝ่ายฝึกอบรมจำนวน 10 คน

4. องค์กร D

ข้อมูลโดยทั่วไปขององค์กร

องค์กร D เป็นองค์กรอิสระ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มของประเทศทั้งระบบ ให้เจริญเติบโตต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศ องค์กร D ได้จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2539 จากความคิดริเริ่มของสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอทุกสาขา โดยความเห็นชอบของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่จะให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่อผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อมให้มีความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศได้ และขยายขอบข่ายการให้บริการครอบคลุมถึงผู้ประกอบการแพชั่นในอนาคต

โดยทางองค์กรมีพันธกิจในการชี้นำและผลักดันอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มให้พัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนการให้บริการกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการ ประสานและเชื่อมโยงผู้ประกอบการ ทั้งในอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม รวมทั้งอุตสาหกรรมแพชั่นให้มีการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์กร D ได้วางแผนหลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2553 ทั้งหมดประมาณ 50 หลักสูตร ภายใต้การดำเนินงานโดยพนักงานฝ่ายฝึกอบรมจำนวน 2 คน ยกตัวอย่าง หัวข้อการฝึกอบรมจาก 10 หลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบสิ่งทอเบื้องต้น (Introduction to Textile Testing)
2. การสร้างแพทเทิร์นอุตสาหกรรมเสื้อยืดโปโลมาตรฐาน
3. การควบคุมคุณภาพเส้นด้ายใยสังเคราะห์ในกระบวนการผลิตและการพัฒนาเส้นด้ายใยสังเคราะห์ใหม่ และเส้นใยธรรมชาติ
4. เทคโนโลยีการเตรียมสิ่งทอ : การลดข้อผิดพลาดของกระบวนการผลิต (Textile Pretreatment : RIGHT FIRST TIME)
5. ธุรกิจเสื้อผ้า (การเริ่มต้นดีมีชัยเกินครึ่ง)
6. การจัดการการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมถักผ้า
7. ประหยัดพลังงานและลดต้นทุนในการขนส่งภาคการผลิต
8. เปิดโครงการ “ปรับปรุงห้องปฏิบัติการทดสอบ – ศูนย์วิเคราะห์ทดสอบสิ่งทอ เพื่อรองรับการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งทอคุณสมบัติพิเศษ และพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์สิ่งทอ”
9. Trends in Textiles Development Through Fiber Innovation Symposium and Workshop
10. Development of Testing Methods and Reliability Assessment for Technical and Functional Textiles

วิธีการวิจัยในเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร คือ ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจากองค์กรทั้ง 4 แห่ง ดังกล่าวข้างต้น

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจากองค์กรทั้ง 4 แห่ง ในช่วงเดือนเมษายน - มิถุนายน ปี 2553 ซึ่งจะมีการคัดเลือกผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรมของแต่ละองค์กร องค์กรละ 3 หลักสูตร ในการตอบแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในงานบริการฝึกอบรมต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจากองค์กรทั้ง 4 แห่ง ในการตอบแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้น ซึ่งจะทำให้การเก็บ

ข้อมูลจากผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร องค์กรละ 3 หลักสูตร รวมเป็นทั้งหมด 12 หลักสูตรด้วยกัน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อป้องกันความผิดปกติของข้อมูลที่ได้รับ

เครื่องมือการวิจัย

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลความพึงพอใจของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการฝึกอบรม โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โดยประกอบไปด้วยข้อมูลทางด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน และประวัติการเข้าร่วมฝึกอบรมจากองค์กรฝึกอบรมทั้ง 4 แห่งที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการเข้ารับบริการฝึกอบรม

โดยเป็นข้อคำถามที่วัดความพึงพอใจจากผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวังจากผลการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้คำถามที่อ้างอิงจากทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 5 หัวข้อ คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
4. การบริหารโครงการฝึกอบรม
5. การประเมินผล/ติดตามผลการฝึกอบรม

ซึ่งจะทำการวัดความพึงพอใจเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale ที่กำหนดรูปแบบออกเป็นระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ 1-5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด ในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวัง
 ระดับ 4 คือ พึงพอใจมาก ในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวัง
 ระดับ 3 คือ พึงพอใจปานกลาง ในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวัง
 ระดับ 2 คือ พึงพอใจน้อย ในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวัง
 ระดับ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด ในการบริการที่ได้รับ และการบริการที่คาดหวัง

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการศึกษา และสร้างเครื่องมือในการศึกษาให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

และความมุ่งหมายของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยทำการสืบค้นจากห้องสมุดต่างๆ และจากการสืบค้นข้อมูลใน Internet

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และท่านอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ได้ความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหาและความเชื่อถือได้ เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งให้สมบูรณ์ก่อนนำไปทดสอบ

5. การทดสอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทำการทดสอบก่อนนำไปใช้ (Pre-Test) กับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

6. วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Cronbach Coefficient)

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ได้แก่ ความครอบคลุมในเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และรูปแบบของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบและเนื้อหาของแบบสอบถาม หลังจากแก้ไขให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

2. การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) หลังจากผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรจริงที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร Cronbach's Coefficient Alpha และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล ในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

N คือ จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ คือ ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 คือ คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่ใช้ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร โดยที่

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

โดยที่ $\bar{x}$ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n คือ ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

โดยที่ S.D. คือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ คือ ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเชิงอนุมาน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ T-Test เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับบริการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ และระดับบริการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคาดหวังจากองค์กร

ซึ่งการทดสอบสมมติฐานแบบเปรียบเทียบเป็นคู่ต่อคู่ (Paired T-Test) เป็นการทดสอบสมมติฐานและหาช่วงความเชื่อมั่นของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของข้อมูลภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน คู่ต่อคู่ ตัวอย่างเช่น การทดสอบสมมติฐานของความแตกต่างระหว่างเครื่องวัด 2 เครื่องด้วยสิ่งตัวอย่างเดียวกันที่เลือกมา ดังนั้นการทดสอบสมมติฐานแบบนี้จะให้ผลที่มีความแม่นยำกว่า เพราะได้ควบคุมอิทธิพลจากสาเหตุอื่นๆ ที่สามารถควบคุมได้ เช่น ชิ้นงานเดียวกัน และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่เหมือนกัน

ในงานวิจัยนี้จะทำการทดสอบสมมติฐานแบบด้านเดียว ดังนี้

$$H_0 : \mu_d = \mu_0$$

$$H_a : \mu_d < \mu_0$$

ตัวสถิติสำหรับการทดสอบ คือ

$$t = \frac{\bar{d} - \mu_0}{(S_d / \sqrt{n})}$$

โดย $\bar{d}$ คือ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม

μ_0 คือ ค่าพารามิเตอร์ประมาณค่าเฉลี่ยของความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม

μ_d คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลต่าง (d)

คำนวณค่า S_d โดย

$$S_d = \sqrt{\frac{\sum(d - \bar{d})^2}{(n-1)}}$$

เปรียบเทียบค่าตัวทดสอบสถิติการทดสอบที่คำนวณได้กับค่าวิกฤติ (Critical Value) คือ $-t_{\alpha, v}$ หรือ $t_{\alpha, v}$

วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ

องค์กรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จากแต่ละองค์กรทั้ง 4 แห่ง ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานให้บริการฝึกอบรมขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์

ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ดังนี้

1. ทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตั้งแต่ต้นกระบวนการจนจบขั้นตอนสุดท้ายในการให้บริการฝึกอบรม ทำการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์

2. ทำการเสนอแนะแนวทางทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แก่ท่านผู้บริหารแผนกงานบริการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร และทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ ประเมินความเป็นไปได้ และนำมาสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยต่อไป ทำการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมเพื่อจัดทำแผนภาพการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตลอดทั้งกระบวนการ (Flow Process Chart)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยนี้ทำการเก็บข้อมูลของกระบวนการดำเนินงานโดยรวมในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรด้วยผังกระบวนการ (Flow Process Chart)

ผังกระบวนการ คือ แผนภาพที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของขั้นตอนในกระบวนการ ซึ่งจะบอกถึงลำดับของกิจกรรมแรกที่เริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายตามลำดับ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาถึงกระบวนการ ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจในกระบวนการที่ทำการศึกษาโดยละเอียดและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ประโยชน์ของผังกระบวนการจะช่วยในการประเมินความสามารถของกระบวนการในแต่ละขั้นตอน ซึ่งให้เห็นถึงขั้นตอนที่เป็นคอขวดของกระบวนการผลิต ซึ่งให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่ากับผลิตภัณฑ์ (Non-Value Added Activities) ซึ่งสามารถที่จะทำการพิจารณากำจัดออกหรือทำ

การเปลี่ยนแปลงแก้ไข และอธิบายถึงกิจกรรมในการตรวจสอบ ทำให้การวางแผนการทดลอง และเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด

การศึกษาวิธีการทำงานจะพิจารณาประเภทของงาน โดยแยกประเภทของงานใน กระบวนการผลิตออกเป็น 2 ประเภท คือ งานที่สร้างคุณค่า (Value Adding) และงานที่ไม่สร้างคุณค่า (Non-Value Adding) ซึ่งสามารถแบ่งย่อยลักษณะงานเป็น 5 ประเภท คือ

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. แปลรูป หรือ ปฏิบัติการ (Operation) | สัญลักษณ์ ○ |
| 2. เคลื่อนย้าย หรือขนส่ง (Transport) | สัญลักษณ์ ⇨ |
| 3. รอคอย (Delay) | สัญลักษณ์ D |
| 4. ตรวจสอบงาน (Inspection) | สัญลักษณ์ □ |
| 5. เก็บรักษา (Storage) | สัญลักษณ์ ▽ |

การศึกษาวิธีการเป็นการเก็บบันทึกอย่างมีขั้นตอน และการตรวจตราอย่างถี่ถ้วนของ แนวทางการทำงานที่มีอยู่แล้ว และที่จะเสนอแนะขึ้นมาใหม่ การศึกษาวิธีการนี้จะนำไปสู่การ พัฒนาและการประยุกต์วิธีการที่ง่ายและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ ขั้นตอนในการศึกษาการทำงาน ได้แก่

1. เลือกงานที่จะทำการศึกษา (Select)
2. บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่เลือก (Record)
3. ทำการตรวจสอบและวิเคราะห์งาน (Examine)
4. ปรับปรุง พัฒนา และกำหนดวิธีการใหม่ (Develop New Method)
5. การเปรียบเทียบประเมินผลการปรับปรุงงาน (Evaluate)
6. การประยุกต์ใช้การศึกษาการทำงาน (Apply and Standardization)

การศึกษากระบวนการทำงานนี้มุ่งค้นหาและลดการทำงานและเวลาไร้ประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต อาจใช้เทคนิคต่างๆทางด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมดังนี้

การบันทึกวิธีการทำงาน

การบันทึกต้องมีการเก็บรายละเอียดข้อมูลที่ชัดเจน การบันทึกการทำงานมีขั้นตอน การทำงานดังนี้

1. ศึกษาขั้นตอนวิธีการทำงานให้เข้าใจถ่องแท้
2. กำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดให้ชัดเจน
3. เริ่มบันทึกตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย
4. กำหนดความหมายของกิจกรรมต่างๆ
5. ตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกมากับการทำงานจริง
6. ให้นักคนที่สามอ่านข้อมูล เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของข้อมูล
7. บันทึกรายละเอียดอื่นๆ

การวิเคราะห์วิธีการทำงาน

การพิจารณาตรวจสอบข้อมูลวิธีการทำงานที่บันทึกมาเพื่อทำการวิเคราะห์วิธีการทำงานจะใช้เทคนิคการตั้งคำถาม เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน เทคนิคการตั้งคำถามนี้เรียกว่า “6W 1H” สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มคำถาม ดังนี้

1. กลุ่ม What Who When Where How สำหรับตรวจสอบ

- เป้าหมายและขอบเขตของงานแต่ละกิจกรรม
- บุคคลที่ทำงานแต่ละกิจกรรม
- สถานที่ทำงาน
- ลำดับขั้นตอนการทำงานแต่ละกิจกรรม
- วิธีการทำงานแต่ละกิจกรรม

2. กลุ่ม Why Which เพื่อพัฒนาแนวทางการปรับปรุง โดยตรวจสอบเหตุผลและความเหมาะสมของวิธีการทำงาน

การปรับปรุงวิธีการทำงานอาศัยเทคนิค ECRS เพื่อลดและปรับปรุง โดยพิจารณาจากการขนส่ง การรื้อระหว่างผลิต การตรวจสอบงาน และการเก็บรักษา ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้แก่งาน หากมีขั้นตอนเหล่านี้ในกระบวนการผลิตมากจะทำให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต นั้นหมายถึง ต้นทุนในการผลิต

ECRS คือ ตัวย่อจากภาษาอังกฤษ 4 คำ ที่ใช้เป็นหลักในการปรับปรุงงาน ซึ่งสร้างขึ้นจากการตรวจพิจารณาด้วย 5W 2H เพื่อพิจารณาจุดประสงค์ของงาน

- Eliminate (E) การกำจัด

ด้วยการไล่หาจุดประสงค์ อันทำให้สามารถกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกได้ รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการปรับปรุงงาน

- Combine (C) การผสมผสาน

ด้วยการผสมผสานองค์ประกอบของงานหลายประการเข้าด้วยกัน ช่วยลดขั้นตอนของงานบางส่วนลงได้ และมีอยู่บ่อยที่พบว่า วิธีการใหม่ที่พบหลังจากการผสมผสานนี้ ทำให้งานทั้งระบบง่ายขึ้น

- Rearrange (R) การจัดลำดับใหม่

การโยกย้ายสับเปลี่ยนลำดับขององค์ประกอบของงาน อาจสร้างโอกาสกำจัดงานบางส่วนหรือโอกาสผสมผสานใหม่

- Simplify (S) ทำให้ง่าย

เมื่อพิจารณาถึงการกำจัด ผสมผสาน และการจัดลำดับใหม่อย่างรอบคอบแล้ว ควรพยายามจัดการองค์ประกอบของงานส่วนที่เหลืออยู่ให้เป็นงานที่ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้

ก่อนทำ Why-Why Analysis ต้องตรวจสอบสถานที่จริง และดูสภาพงานจริง อันเป็น ที่มาของปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน

แนวทางการพิจารณาปัญหามี 2 แนวทาง คือ การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น และการมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี

1. การมองปัญหาจากสภาพที่ควรจะเป็น เป็นการมองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่าง ถัดแล้วกำหนดหัวข้อเงื่อนไขที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้ปรากฏการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น จากนั้นลอง สืบหาหัวข้อเงื่อนไขแต่ละอันโดยดูจากของจริง แล้วทำการวิเคราะห์ต่อไปเฉพาะหัวข้อที่คิดว่า ผิดปกติ

2. การมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี จะเป็นการวิเคราะห์สาเหตุของ ปรากฏการณ์อย่างครบถ้วนและทำให้พบต้นตอที่แท้จริงสูงกว่า

หมายเหตุ : การมองปัญหาจากหลักเกณฑ์หรือทฤษฎี ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความ ชำนาญในปัญหานั้นอย่างแท้จริง

ข้อควรระวังในการทำ Why-Why Analysis

1. ข้อความที่ใช้เขียนตรงช่อง “ปรากฏการณ์” และช่อง “ทำไม” ต้องสั้นและกระชับ
2. หลังจากที่ทำ Why-Why Analysis แล้ว จะต้องยืนยันความถูกต้องตามหลัก ตรรกวิทยา โดยอ่านย้อนจาก “ทำไม” ช่องสุดท้ายกลับมายัง “ปรากฏการณ์” ได้
3. ให้ตรวจสอบดูว่า ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ก่อนหน้านั้นได้มีการหยิบ ยกขึ้นมาอย่างครบถ้วนหรือยัง โดยพิจารณาย้อนกลับว่า ถ้าปัจจัยนั้นไม่เกิดขึ้นแล้ว เหตุการณ์ ก่อนหน้านั้นจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่
4. ให้ถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆจนกว่าจะพบปัจจัยหรือสาเหตุที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ การวางมาตรการการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก
5. ให้เขียนเฉพาะส่วนที่คิดว่าคลาดเคลื่อนไปจากสภาพปกติ (ผิดปกติ) เท่านั้น
6. ให้หลีกเลี่ยงการค้นหาสาเหตุที่มาจากสภาพจิตใจของคน เช่น ใจลอย เหนื่อย
7. อย่าใช้คำว่า “ไม่ดี” ในประโยค

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. ศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กรตัวอย่างที่ให้บริการฝึกอบรม
2. จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อ กระบวนการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมของแต่ละองค์กร องค์กรละ 3 หลักสูตร รวมเป็นทั้งหมด 12 หลักสูตรด้วยกัน ซึ่งได้มา จากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อป้องกันความผิดปกติของข้อมูล

ได้รับ เพื่อสืบค้นปัญหาและนำไปสู่การวิเคราะห์ผลหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

3. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม เพื่อจัดทำแผนภาพการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตลอดทั้งกระบวนการ (Flow Process Chart)

4. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลประเด็นปัญหาที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น และข้อมูลที่ได้จากผังกระบวนการ (Flow Process Chart) ไปทำการวิเคราะห์หาปัญหา และค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยต่อไป

5. ทำการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรมโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน และ CRM ดังกล่าวข้างต้นแก่ท่านผู้บริหารแผนกงานบริการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร

6. ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ ประเมินความเป็นไปได้ และนำมาสรุปผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยต่อไป



บทที่ 4

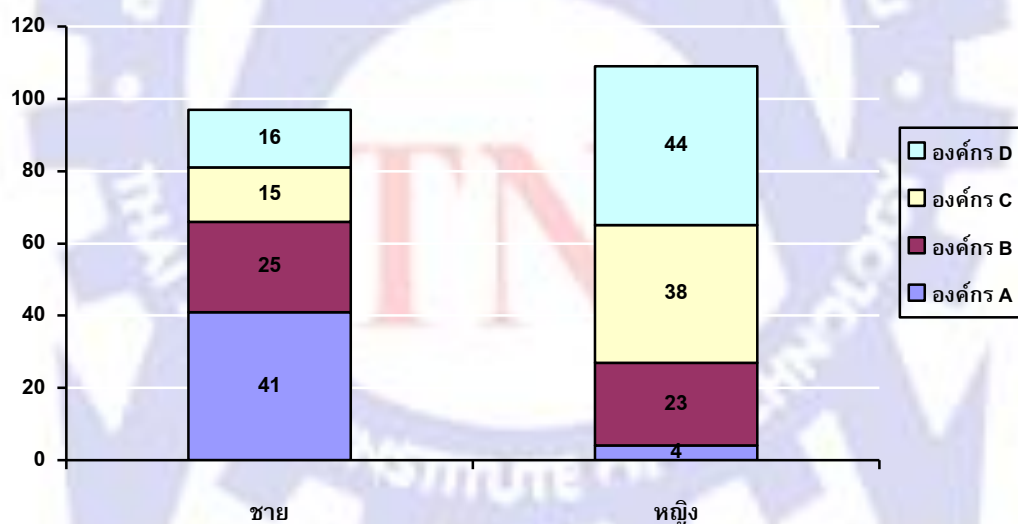
ผลการวิจัย

จากบทที่ 3 ได้กล่าวถึง การเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงปริมาณซึ่งใช้ แบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลความพึงพอใจของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ให้บริการฝึกอบรม และข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม เพื่อจัดทำแผนภาพการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตลอดทั้งกระบวนการ (Flow Process Chart) พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์หาปัญหา และค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งหมดเพียงพอต่อการสรุปผลข้อมูลในการวิจัยได้ดังนี้

ผลการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงปริมาณ

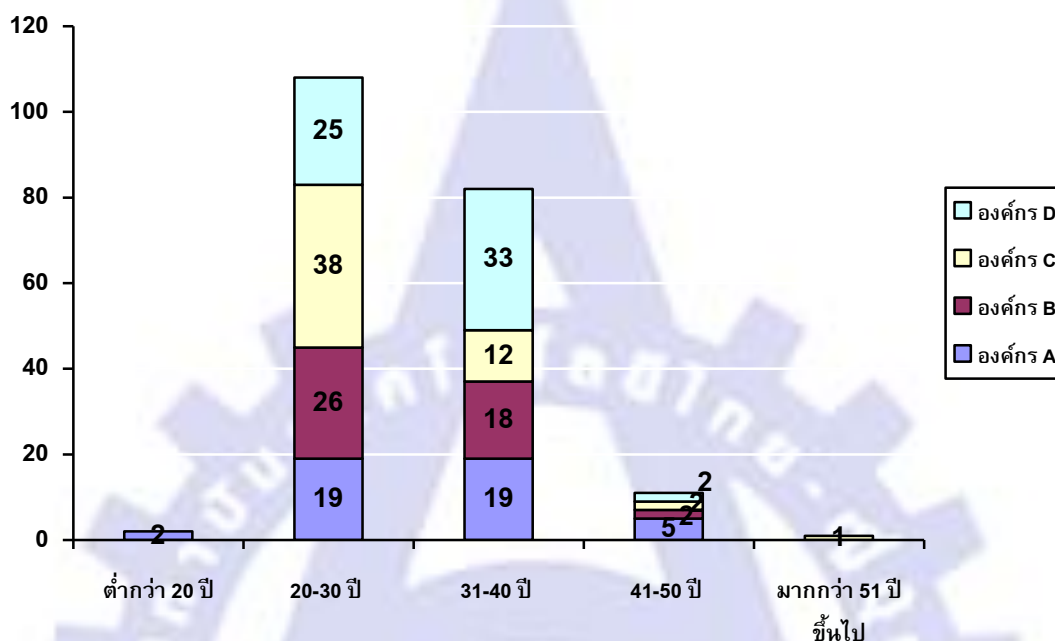
ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรฝึกอบรมในการให้บริการจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ได้ผลดังต่อไปนี้

ลักษณะทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละองค์กรฝึกอบรม



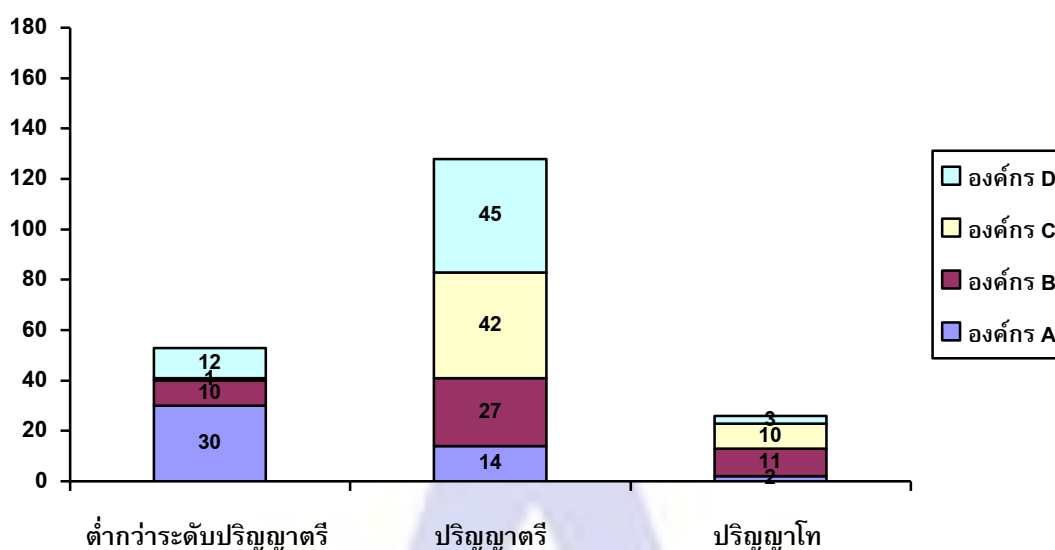
รูปที่ 11 คุณลักษณะทางด้านเพศ ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากองค์กร A มากที่สุด จำนวน 41 คน รองลงมา คือ องค์กร B จำนวน 25 คน ในส่วนของเพศหญิงส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากองค์กร D มากที่สุด จำนวน 44 คน รองลงมา คือ องค์กร C จำนวน 38 คน



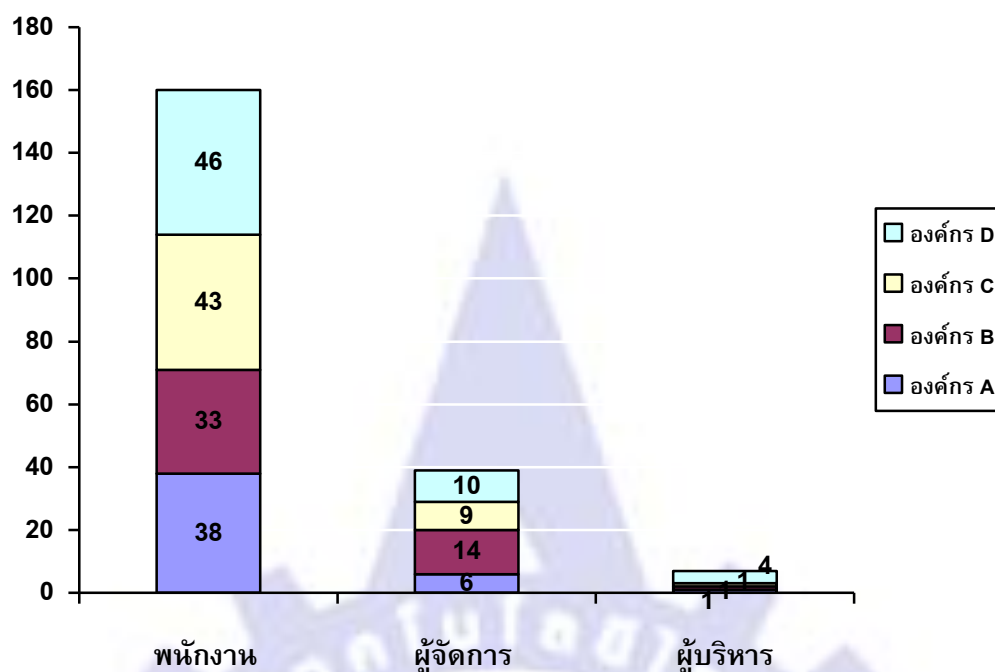
รูปที่ 12 คุณลักษณะทางด้านอายุ ของแต่ละองค์กรฝึกรอบรม

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี เป็นพนักงานจากองค์กร A จำนวน 2 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-30 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากองค์กร C มากที่สุด จำนวน 38 คน รองลงมา คือ องค์กร B จำนวน 26 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากองค์กร D มากที่สุด จำนวน 33 คน รองลงมา คือ องค์กร C จำนวน 19 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจากองค์กร A มากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมา คือ องค์กร B องค์กร C และองค์กร D จำนวน 2 คน และในส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป เป็นพนักงานจากองค์กร B จำนวน 1 คน



รูปที่ 13 คุณลักษณะทางด้านระดับการศึกษา ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเป็นพนักงานจากองค์กร A มากที่สุด จำนวน 30 คน รองลงมา คือ องค์กร D จำนวน 12 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นพนักงานจากองค์กร D มากที่สุด จำนวน 45 คน รองลงมา คือ องค์กร C จำนวน 42 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นพนักงานจากองค์กร B มากที่สุด จำนวน 11 คน รองลงมา คือ องค์กร C จำนวน 10 คน



รูปที่ 14 คุณลักษณะทางด้านตำแหน่งงาน ของแต่ละองค์กรฝึกอบรม

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานเป็นพนักงานขององค์กร D มากที่สุด จำนวน 46 คน รองลงมา คือ องค์กร C จำนวน 43 คน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการเป็นผู้จัดการขององค์กร B มากที่สุด จำนวน 14 คน รองลงมา คือ องค์กร D จำนวน 10 คน และในส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารเป็นผู้บริหารขององค์กร D มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา คือ องค์กร A องค์กร B และองค์กร C จำนวน 1 คน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการให้บริการที่ได้รับ (PV) และระดับการให้บริการที่คาดหวัง (EV)

ประเด็นการวัดความพึงพอใจ		องค์กร A				องค์กร B				องค์กร C				องค์กร D				โดยภาพรวม			
		$\bar{X}_{PV}$	$\bar{X}_{EV}$	$\bar{X}_{PV-EV}$	P-Value	$\bar{X}_{PV}$	$\bar{X}_{EV}$	$\bar{X}_{PV-EV}$	P-Value	$\bar{X}_{PV}$	$\bar{X}_{EV}$	$\bar{X}_{PV-EV}$	P-Value	$\bar{X}_{PV}$	$\bar{X}_{EV}$	$\bar{X}_{PV-EV}$	P-Value	$\bar{X}_{PV}$	$\bar{X}_{EV}$	$\bar{X}_{PV-EV}$	P-Value
1.1	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	4.13	4.09	0.044	0.710	3.81	3.81	0.000	1.000	3.75	3.87	-0.113	0.204	3.05	2.90	0.150	0.006*	3.65	3.62	0.024	0.554
2.1	เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ	4.29	4.16	0.133	0.160	3.96	3.98	-0.021	0.821	3.75	4.19	-0.434	0.000*	3.50	3.20	0.300	0.000*	3.84	3.84	0.000	1.000
2.2	แสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	4.09	4.13	-0.044	0.599	3.90	3.94	-0.042	0.674	3.81	4.08	-0.264	0.009*	3.52	3.20	0.317	0.000*	3.81	3.80	0.005	0.916
2.3	ลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ	4.11	4.22	-0.111	0.256	4.04	3.92	0.125	0.224	3.79	4.04	-0.245	0.011	3.52	3.20	0.317	0.000*	3.84	3.81	0.034	0.469
2.4	ประโยชน์จากการอบรม	4.24	4.18	0.067	0.497	3.94	3.96	-0.021	0.799	3.87	4.09	-0.226	0.038*	3.53	3.20	0.333	0.000*	3.87	3.82	0.049	0.298
2.5	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	4.31	4.29	0.022	0.844	3.88	3.98	-0.104	0.200	3.87	4.17	-0.302	0.006*	3.53	3.20	0.333	0.000*	3.87	3.87	0.000	1.000
3.1	การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน	4.04	4.27	-0.222	0.031*	3.96	3.96	0.000	1.000	4.06	4.11	-0.057	0.606	3.37	3.10	0.267	0.000*	3.83	3.82	0.015	0.749
3.2	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน	3.89	4.11	-0.222	0.024*	3.75	3.77	-0.021	0.659	3.83	3.92	-0.094	0.279	3.22	2.88	0.333	0.000*	3.65	3.63	0.019	0.624
3.3	จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม	4.13	4.09	0.044	0.623	3.85	3.83	0.021	0.837	3.96	3.98	-0.019	0.742	3.15	2.88	0.267	0.000*	3.74	3.65	0.087	0.024*
3.4	ค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล	4.04	4.00	0.044	0.533	3.79	3.73	0.063	0.444	3.42	3.87	-0.453	0.001*	3.03	2.88	0.150	0.002*	3.53	3.58	-0.049	0.282
3.5	การสมัครเข้าร่วมอบรมโดยง่าย	4.13	4.11	0.022	0.800	3.88	3.88	0.000	1.000	4.04	4.09	-0.057	0.497	3.28	2.90	0.383	0.000*	3.80	3.70	0.102	0.010*
3.6	การยืนยันการสมัครกลับไปที่รวดเร็ว	4.02	4.11	-0.089	0.290	3.81	3.90	-0.083	0.420	3.85	4.00	-0.151	0.118	3.03	2.88	0.150	0.002*	3.64	3.67	-0.034	0.414
3.7	สถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม	4.29	4.27	0.022	0.785	4.02	3.98	0.042	0.598	3.89	4.02	-0.132	0.212	3.02	2.88	0.133	0.010*	3.75	3.73	0.019	0.629
4.1	เอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์	3.96	4.11	-0.156	0.128	3.94	3.94	0.000	1.000	3.94	4.11	-0.170	0.049*	3.68	3.27	0.417	0.000*	3.87	3.83	0.044	0.362
4.2	ความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	3.96	4.02	-0.067	0.538	4.00	3.96	0.042	0.598	3.91	4.17	-0.264	0.003*	3.69	3.29	0.407	0.000*	3.88	3.83	0.048	0.362
4.3	อุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	4.27	4.16	0.011	0.302	4.13	3.98	0.146	0.090	3.98	4.21	-0.226	0.027*	3.68	3.28	0.400	0.000*	3.99	3.87	0.117	0.022*
4.4	อาหาร และเครื่องดื่มที่เหมาะสม	3.76	3.76	0.000	1.000	4.00	3.90	0.104	0.229	3.96	4.09	-0.132	0.196	3.67	3.28	0.383	0.000*	3.84	3.74	0.102	0.064
4.5	การประสานงานที่เหมาะสม	3.91	3.89	0.022	0.844	3.90	3.90	0.000	1.000	3.94	4.08	-0.132	0.180	3.68	3.28	0.400	0.000*	3.85	3.76	0.087	0.083
5.1	วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์	4.20	4.20	0.000	1.000	4.19	4.16	0.000	1.000	3.89	4.15	-0.264	0.007*	4.63	3.37	1.267	0.000*	4.24	3.94	0.301	0.000*
5.2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี	4.18	4.20	-0.022	0.838	4.23	4.21	0.021	0.821	3.96	4.19	-0.226	0.009*	4.70	3.37	1.333	0.000*	4.29	3.96	0.330	0.000*
5.3	วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม	4.20	4.13	0.067	0.538	4.19	4.19	0.000	1.000	3.79	4.15	-0.358	0.001*	4.77	3.37	1.400	0.000*	4.26	3.93	0.330	0.000*
5.4	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ	4.16	4.16	0.000	1.000	4.10	4.08	0.021	0.799	3.85	4.17	-0.321	0.004*	4.78	3.37	1.417	0.000*	4.25	3.91	0.335	0.000*
5.5	วิทยากร รักษาเวลาในการสอน	4.27	4.22	0.044	0.643	4.10	4.13	-0.021	0.811	3.92	4.09	-0.170	0.140	4.70	3.37	1.333	0.000*	4.27	3.92	0.350	0.000*
6.1	แบบฟอร์มประเมิน หลังฝึกอบรม	4.24	4.16	0.089	0.323	4.15	3.96	0.188	0.060	4.08	4.17	-0.094	0.255	3.13	2.88	0.250	0.001*	3.85	3.74	0.112	0.010*
6.2	โอกาสที่ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น	4.18	4.09	0.089	0.253	4.13	3.94	0.188	0.060	4.13	4.15	-0.019	0.784	3.32	2.98	0.333	0.000*	3.90	3.75	0.155	0.000*

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้เข้าอบรมที่มีความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กรต่างๆ แตกต่างกัน ที่มีระดับการบริการที่คาดหวังแตกต่างกันนั้น ปรากฏดังนี้

โดยภาพรวมนั้นองค์กรต่างๆ มีความพึงพอใจในระดับบริการที่ถูกค่ารู้สึกว่าได้รับ (PV) กับระดับบริการที่ถูกค่าคาดหวัง (EV) น้อยที่สุดในประเด็นการยืนยันการสมัครกลับไปอย่างรวดเร็ว และค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ซึ่งเป็นวัยรุ่นซึ่งจัดว่าเป็นวัยกลางคนที่ต้องมีการแข่งขันกับเวลาในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ดังนั้นการยืนยันการสมัครล่าช้า อาจจะทำให้เสียโอกาสในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นๆ และยังเป็นวัยที่มุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงานมากกว่าการเรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนั้นจึงยังมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมไม่มากนักกับการลงทุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงควรที่จะออกแบบระบบการยืนยันการสมัครให้รวดเร็วกว่านี้ รวมทั้งกำหนดค่าใช้จ่ายให้มีความสมเหตุสมผลกับคุณวุฒิ และวัยวุฒิของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

องค์กร A พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการ อยู่ในระดับที่แตกต่างกับระดับการบริการที่คาดหวังในประเด็นการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.222$, P-Value = 0.031) และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.222$, P-Value = 0.024) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชายที่มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ซึ่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติงานเสียส่วนใหญ่ ดังนั้นข่าวสารในด้านการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนจึงอาจจะส่งไปไม่ถึงทำให้ไม่ทราบการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นองค์กร A จึงควรที่จะทำการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนและเข้าถึงผู้เข้าอบรมให้มากกว่านี้

ผู้เข้าอบรมจากองค์กร B มีความพึงพอใจในระดับบริการที่ถูกค่ารู้สึกว่าได้รับ (PV) กับระดับบริการที่ถูกค่าคาดหวัง (EV) น้อยที่สุดในประเด็นการยืนยันการสมัครกลับไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ซึ่งเป็นวัยรุ่นที่ต้องมีการแข่งขันกับเวลาในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ดังนั้นการยืนยันการสมัครล่าช้า อาจจะทำให้เสียโอกาสในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นๆ หรืออาจทำให้แผนการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดไว้แล้วเลื่อนออกไป ดังนั้นองค์กร B จึงควรที่จะออกแบบระบบการยืนยันการสมัครให้รวดเร็วกว่านี้

องค์กร C พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการ อยู่ในระดับที่แตกต่างกับระดับการบริการที่คาดหวังในประเด็นค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.453$, P-Value = 0.001) น้อยที่สุด รองลงมา คือ เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.434$, P-Value = 0.000) และวิทยาการจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.358$, P-Value = 0.001) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ซึ่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติงานเสียส่วนใหญ่

รายได้จากการทำงานจึงไม่มากเท่ากับในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหาร ดังนั้นการที่จะใช้ค่าใช้จ่ายเพื่อการฝึกอบรมซึ่งเป็นการลงทุนทางความรู้ โดยที่ยังไม่เห็นผลประโยชน์จากการฝึกอบรมในทันทีทันใด จึงอาจจะมองว่าเป็นการลงทุนที่สูงเกินไปในหลักสูตรสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กร C จึงควรที่จะประเมินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในระดับพนักงานให้มีความสมเหตุสมผลมากกว่านี้ พร้อมทั้งปรับปรุงเนื้อหาวิชาให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด รวมทั้งเน้นย้ำกับวิทยาการการฝึกอบรมให้มีการจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม

องค์กร D พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการ อยู่ในระดับที่แตกต่างกับระดับการบริการที่คาดหวังในประเด็นค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.049$, P-Value = 0.282) น้อยที่สุด รองลงมา คือ การยืนยันการสมัครกลับไปที่รวดเร็ว ($\bar{X}_{PV-EV} = -0.034$, P-Value = 0.414) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ซึ่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติงานเสียส่วนใหญ่ รายได้จากการทำงานจึงไม่มากเท่ากับในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหาร ดังนั้นการที่จะใช้ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมซึ่งเป็นการลงทุนทางความรู้ และอาจจะยังไม่เห็นผลประโยชน์ จึงมองว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นไม่มากนักสำหรับระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่ไม่สมเหตุสมผล นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ซึ่งเป็นวัยรุ่นที่ต้องมีการแข่งขันกับเวลาในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ดังนั้นการยืนยันการสมัครที่ล่าช้า อาจจะทำให้เสียโอกาสในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นๆ หรืออาจทำให้แผนการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดไว้แล้วเลื่อนออกไป ดังนั้นองค์กร D จึงควรที่จะหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมแล้วจึงทำการประเมินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น รวมทั้งออกแบบระบบการยืนยันการสมัครให้รวดเร็วกว่านี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test

ยอมรับ H_0 : ค่าเฉลี่ยของระดับบริการที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับ (PV) กับระดับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (EV) ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ปฏิเสธ H_0 : ค่าเฉลี่ยของระดับบริการที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับ (PV) กับระดับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (EV) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

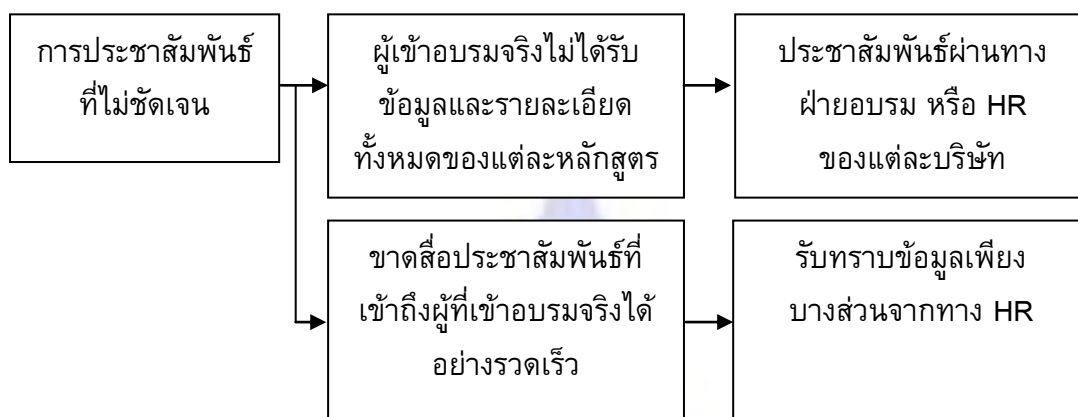
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม A

ประเด็น วัดความพึงพอใจ		ค่า t จาก SPSS	ค่า t จากตาราง ภายใต้ความน่าจะเป็น 0.05	ผลการวิเคราะห์
1.1	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	0.374	1.681	ยอมรับ H0
2.1	เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ	1.431	1.681	ยอมรับ H0
2.2	แสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	-0.530	1.681	ยอมรับ H0
2.3	ลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ	-1.151	1.681	ยอมรับ H0
2.4	ประโยชน์จากการอบรม	0.684	1.681	ยอมรับ H0
2.5	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	0.198	1.681	ยอมรับ H0
3.1	การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน	-2.223	1.681	ปฏิเสธ H0
3.2	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน	-2.345	1.681	ปฏิเสธ H0
3.3	จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม	0.496	1.681	ยอมรับ H0
3.4	ค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล	0.628	1.681	ยอมรับ H0
3.5	การสมัครเข้าร่วมอบรมโดยง่าย	0.256	1.681	ยอมรับ H0
3.6	การยืนยันการสมัครกลับไปอย่างรวดเร็ว	-1.071	1.681	ยอมรับ H0
3.7	สถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม	0.274	1.681	ยอมรับ H0
4.1	เอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์	-1.551	1.681	ยอมรับ H0
4.2	ความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	-0.621	1.681	ยอมรับ H0
4.3	อุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	1.044	1.681	ยอมรับ H0
4.4	อาหาร และเครื่องดื่มที่เหมาะสม	0.000	1.681	ยอมรับ H0
4.5	การประสานงานที่เหมาะสม	0.198	1.681	ยอมรับ H0
5.1	วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์	0.000	1.681	ยอมรับ H0
5.2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี	-0.206	1.681	ยอมรับ H0
5.3	วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม	0.621	1.681	ยอมรับ H0
5.4	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ	0.000	1.681	ยอมรับ H0
5.5	วิทยากร รักษาเวลาในการสอน	0.467	1.681	ยอมรับ H0
6.1	แบบฟอร์มประเมิน หลังฝึกอบรม	1.000	1.681	ยอมรับ H0
6.2	โอกาสที่ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น	1.159	1.681	ยอมรับ H0

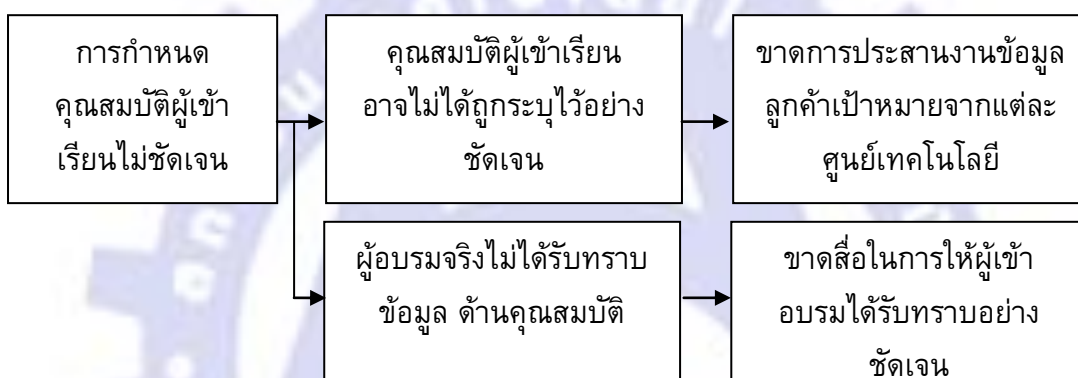
จากตารางการประเมินผลจากแบบสอบถามโดยใช้ T-Test พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กรฝึกอบรม A อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกับระดับการบริการที่คาดหวังในหลายๆประเด็น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรฝึกอบรม A ควรปรับปรุงการบริการในด้านประชาสัมพันธ์ และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาในแต่ละประเด็น ได้ดังรูปต่อไปนี้

Why-Why Analysis



รูปที่ 15 สาเหตุของปัญหา เรื่องการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน



รูปที่ 16 สาเหตุของปัญหา เรื่องการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนที่ชัดเจน

ตารางที่ 9 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรม A

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา
การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน	ประชาสัมพันธ์ผ่านทางฝ่ายอบรม หรือ HR ของแต่ละบริษัท
	รับทราบข้อมูลเพียงบางส่วนจากทาง HR
การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนไม่ชัดเจน	ขาดการประสานงานข้อมูลลูกค้าจากแต่ละศูนย์เทคโนโลยี
	ขาดสื่อในการให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบอย่างชัดเจน

การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณขององค์กรฝึกอบรม A

1. ปัญหาในเรื่องการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้าอบรมจริงได้ประเมินว่าองค์กรฝึกอบรมมีการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน เป็นเพราะสาเหตุจากการประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่ นั้น ทางองค์กรจะทำการติดต่อกับฝ่ายอบรม หรือ ฝ่าย HR ของแต่ละบริษัท ทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่มากขึ้น โดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น สิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ที่มีการระบุข้อมูลและรายละเอียดทั้งหมดของแต่ละหลักสูตร เพื่อให้ทาง HR แจกประชาสัมพันธ์กับผู้เข้าอบรมจริง ได้รับทราบข้อมูลของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดอย่างชัดเจน และการจัดทำสื่อออนไลน์ในการให้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้เข้าถึงผู้เข้าฝึกอบรมได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว

2. ปัญหาในเรื่องการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนไม่ชัดเจน

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าการกำหนดผู้เข้าเรียนไม่ชัดเจนนั้น เกิดจากขาดการประสานงานข้อมูลลูกค้าจากแต่ละศูนย์เทคโนโลยีที่ชัดเจน ทำให้การระบุข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ไม่ครบถ้วน จึงเสนอแนะให้มีการดำเนินงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายในองค์กรที่มากขึ้น เพื่อระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนในสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อการตอบสนองตามความต้องการเรียนรู้ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม B

ประเด็น วัดความพึงพอใจ		ค่า t จาก SPSS	ค่า t จากตาราง ภายใต้ความน่าจะเป็น 0.05	ผลการวิเคราะห์
1.1	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
2.1	เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ	-0.227	1.679	ยอมรับ H ₀
2.2	แสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	-0.423	1.679	ยอมรับ H ₀
2.3	ลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ	1.231	1.679	ยอมรับ H ₀
2.4	ประโยชน์จากการอบรม	-0.256	1.679	ยอมรับ H ₀
2.5	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	-1.300	1.679	ยอมรับ H ₀
3.1	การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
3.2	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน	-0.443	1.679	ยอมรับ H ₀
3.3	จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม	0.206	1.679	ยอมรับ H ₀
3.4	ค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล	0.771	1.679	ยอมรับ H ₀
3.5	การสมัครเข้าร่วมอบรมโดยง่าย	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
3.6	การยืนยันการสมัครกลับไปที่รวดเร็ว	-0.814	1.679	ยอมรับ H ₀
3.7	สถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม	0.531	1.679	ยอมรับ H ₀
4.1	เอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
4.2	ความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	0.531	1.679	ยอมรับ H ₀
4.3	อุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	1.733	1.679	ปฏิเสธ H ₀
4.4	อาหาร และเครื่องดื่มที่เหมาะสม	1.219	1.679	ยอมรับ H ₀
4.5	การประสานงานที่เหมาะสม	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
5.1	วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
5.2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี	0.227	1.679	ยอมรับ H ₀
5.3	วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม	0.000	1.679	ยอมรับ H ₀
5.4	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ	0.256	1.679	ยอมรับ H ₀
5.5	วิทยากร รักษาเวลาในการสอน	-0.240	1.679	ยอมรับ H ₀
6.1	แบบฟอร์มประเมิน หลังฝึกอบรม	1.929	1.679	ปฏิเสธ H ₀
6.2	โอกาสที่ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น	1.929	1.679	ปฏิเสธ H ₀

จากตารางการประเมินผลจากแบบสอบถามโดยใช้ T-Test พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นว่า องค์กรฝึกอบรม B มีการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกับระดับบริการที่คาดหวังในหลายๆ ประเด็น ซึ่งสำหรับในเรื่องการบริการในด้านสื่อทัศนูปกรณ์ แบบฟอร์มการประเมิน และการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นหลังฝึกอบรมนั้น มีผลประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูงกว่าความคาดหวังของลูกค้าเป็นอย่างมาก

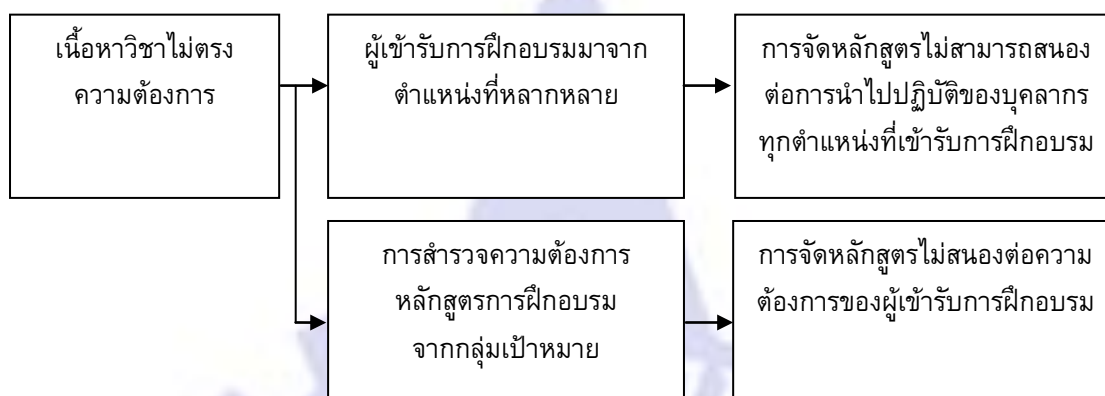
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม C

ประเด็น วัดความพึงพอใจ		ค่า t จาก SPSS	ค่า t จากตาราง ภายใต้ความน่าจะเป็น 0.05	ผลการวิเคราะห์
1.1	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	-1.287	1.676	ยอมรับ H ₀
2.1	เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ	-3.850	1.676	ปฏิเสธ H ₀
2.2	แสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	-2.704	1.676	ปฏิเสธ H ₀
2.3	ลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ	-2.639	1.676	ปฏิเสธ H ₀
2.4	ประโยชน์จากการอบรม	-2.125	1.676	ปฏิเสธ H ₀
2.5	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	-2.839	1.676	ปฏิเสธ H ₀
3.1	การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน	-0.519	1.676	ยอมรับ H ₀
3.2	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน	-1.093	1.676	ยอมรับ H ₀
3.3	จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม	-0.331	1.676	ยอมรับ H ₀
3.4	ค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล	-3.707	1.676	ปฏิเสธ H ₀
3.5	การสมัครเข้าร่วมอบรมโดยง่าย	-0.685	1.676	ยอมรับ H ₀
3.6	การยืนยันการสมัครกลับไปที่รวดเร็ว	-1.591	1.676	ยอมรับ H ₀
3.7	สถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม	-1.264	1.676	ยอมรับ H ₀
4.1	เอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์	-2.020	1.676	ปฏิเสธ H ₀
4.2	ความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	-3.078	1.676	ปฏิเสธ H ₀
4.3	อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	-2.276	1.676	ปฏิเสธ H ₀
4.4	อาหาร และเครื่องดื่มที่เหมาะสม	-1.309	1.676	ยอมรับ H ₀
4.5	การประสานงานที่เหมาะสม	-1.358	1.676	ยอมรับ H ₀
5.1	วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์	-2.813	1.676	ปฏิเสธ H ₀
5.2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี	-2.707	1.676	ปฏิเสธ H ₀
5.3	วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม	-3.678	1.676	ปฏิเสธ H ₀
5.4	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ	-2.998	1.676	ปฏิเสธ H ₀
5.5	วิทยากร รักษาเวลาในการสอน	-1.497	1.676	ยอมรับ H ₀
6.1	แบบฟอร์มประเมิน หลังฝึกอบรม	-1.151	1.676	ยอมรับ H ₀
6.2	โอกาสที่ลูกค้านำได้แสดงความคิดเห็น	-0.275	1.676	ยอมรับ H ₀

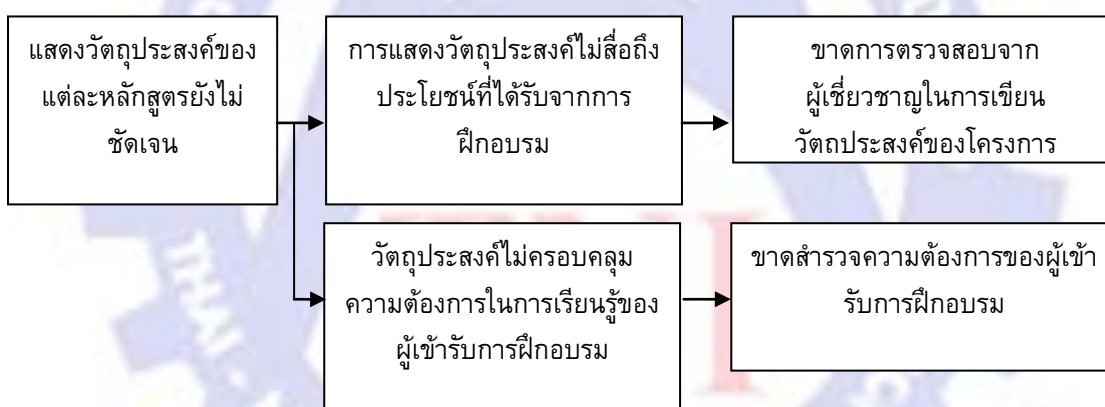
จากตารางการประเมินผลจากแบบสอบถามโดยใช้ T-Test พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กรฝึกอบรม C มากกว่าระดับความคาดหวังในหลายๆ ประเด็น แต่อย่างไรก็ตามควรปรับปรุงการบริการในด้านการสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้า การแสดงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ และการนำความรู้ที่ได้จากการเรียน แต่ละหลักสูตรไปใช้งานจริง พร้อมทั้งลำดับการสอนให้ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังเน้นในเรื่องของระดับค่าใช้จ่ายในการสมัคร อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม ความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเรียน รวมถึงความสามารถของวิทยากรในการบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ การสรุปและทบทวนประเด็นสำคัญ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ดังรูปต่อไปนี้

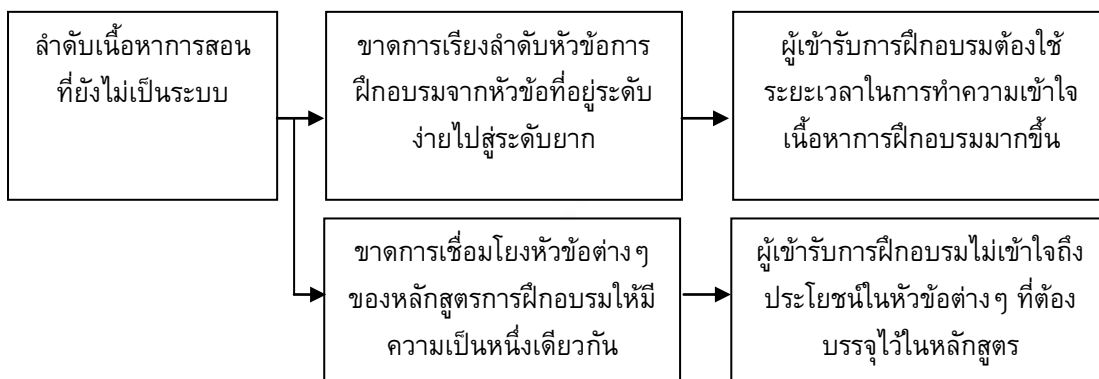
Why-Why Analysis



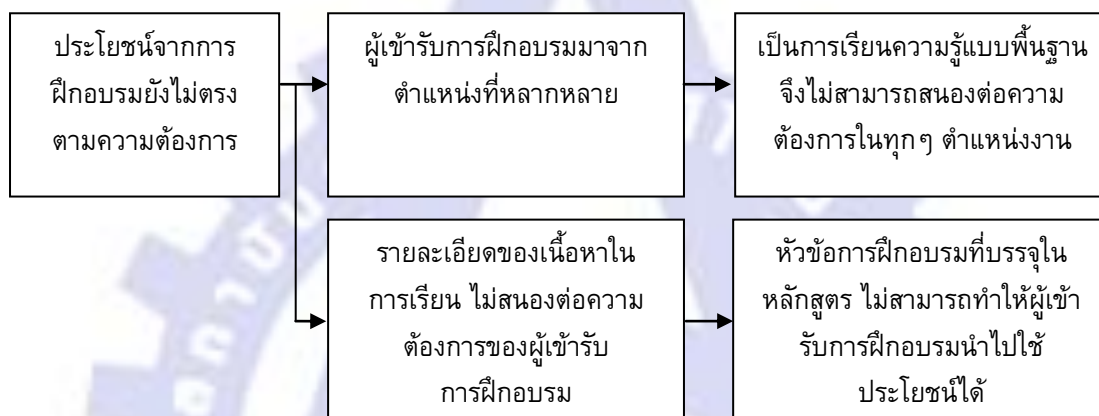
รูปที่ 17 สาเหตุของปัญหา เรื่องเนื้อหาวิชาตรงความต้องการ



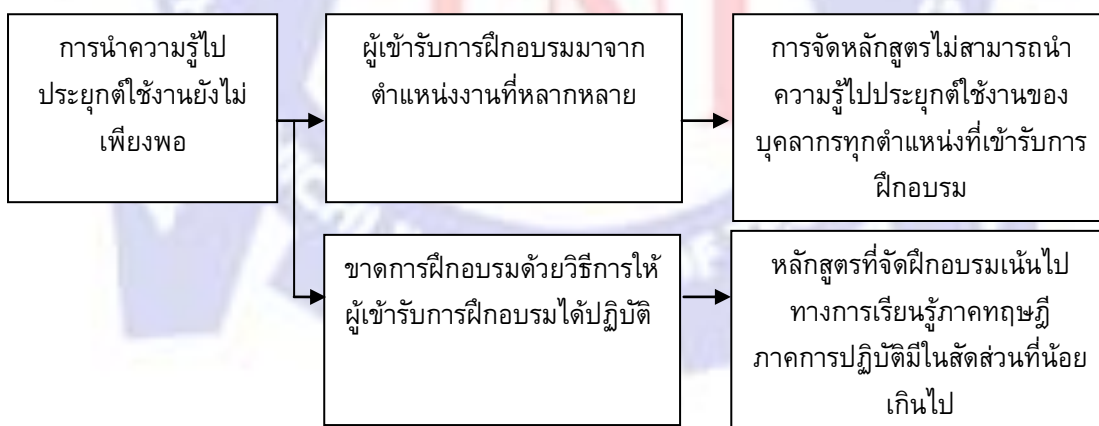
รูปที่ 18 สาเหตุของปัญหา เรื่องการแสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน



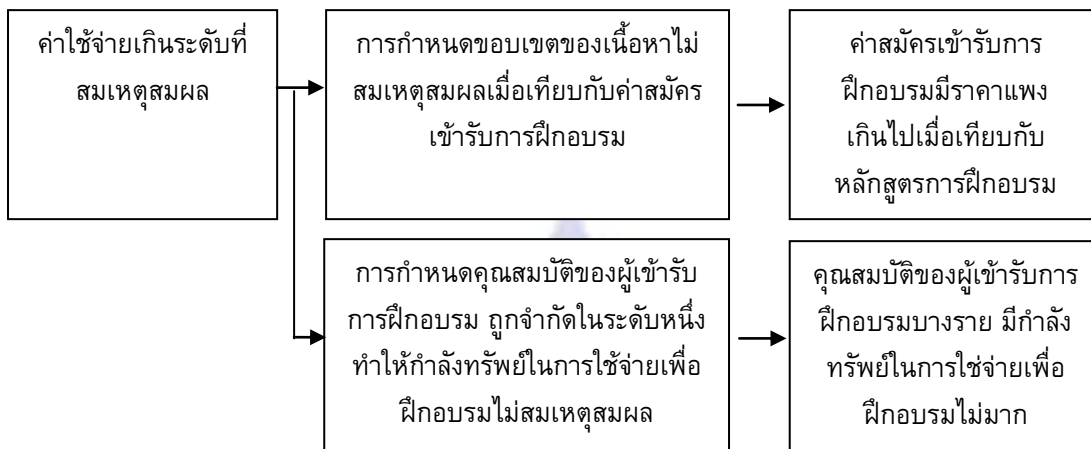
รูปที่ 19 สาเหตุของปัญหา เรื่องลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ



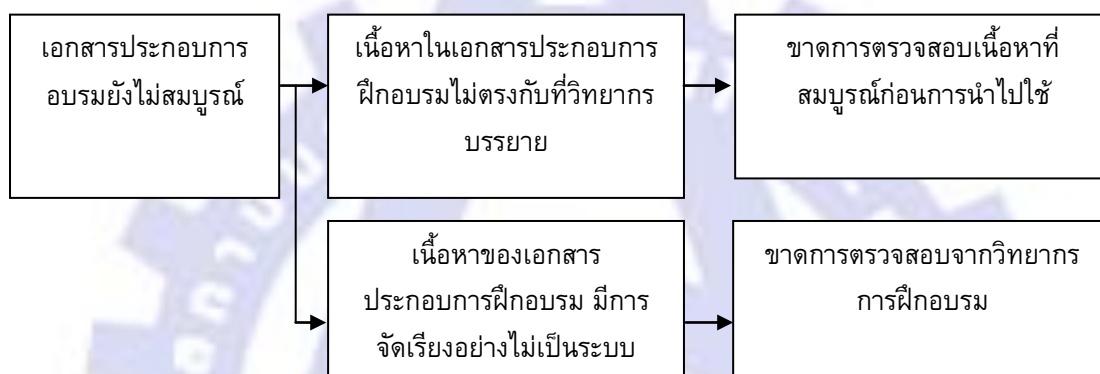
รูปที่ 20 สาเหตุของปัญหา เรื่องประโยชน์จากการอบรม



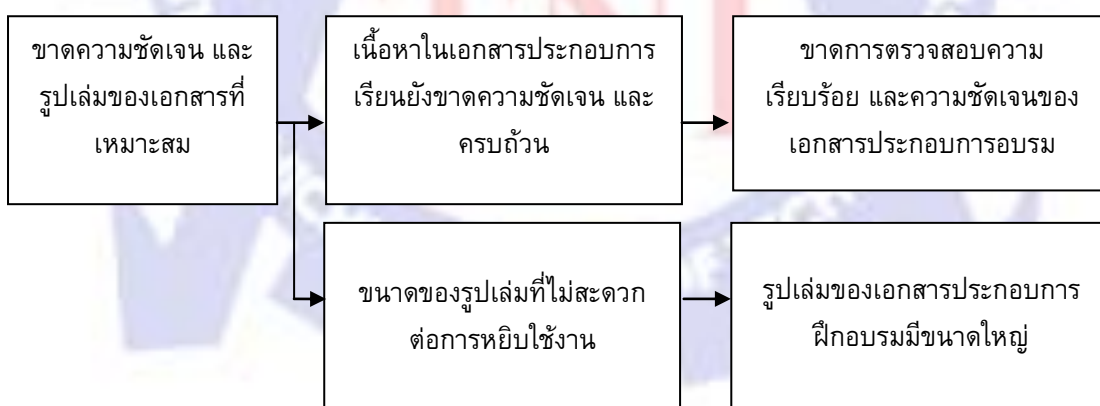
รูปที่ 21 สาเหตุของปัญหา เรื่องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน



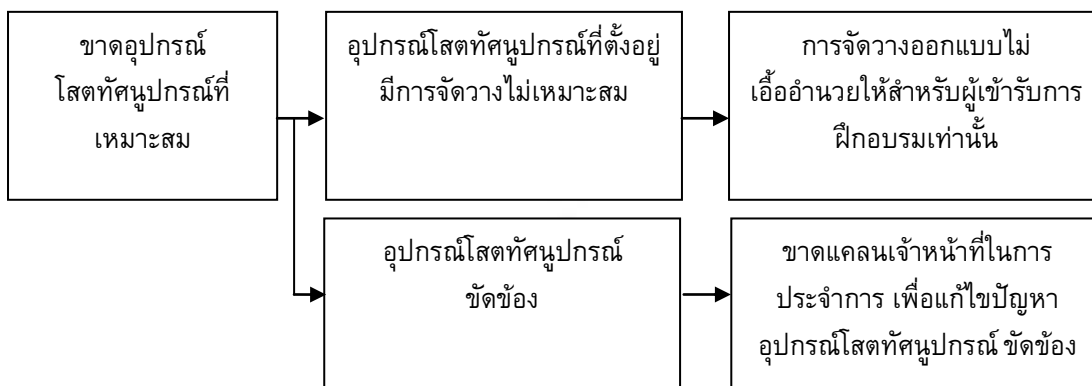
รูปที่ 22 สาเหตุของปัญหา เรื่องค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล



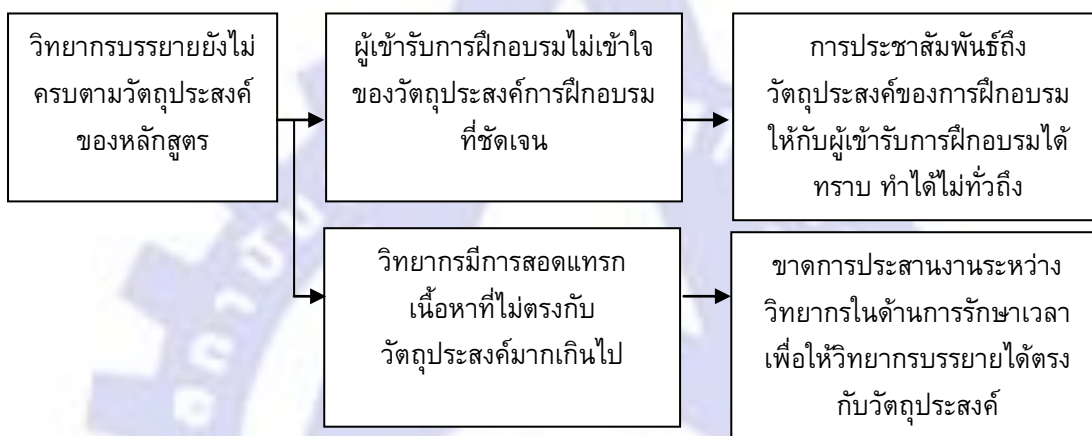
รูปที่ 23 สาเหตุของปัญหา เรื่องเอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์



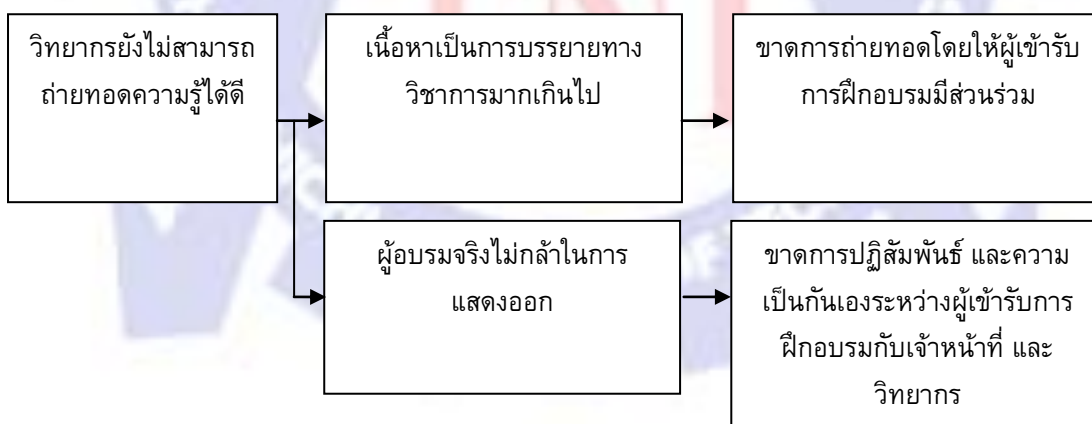
รูปที่ 24 สาเหตุของปัญหา เรื่องความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร



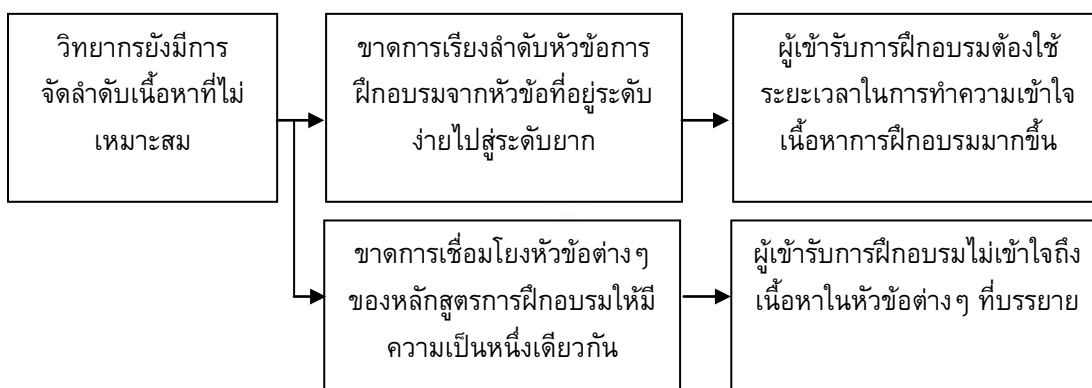
รูปที่ 25 สาเหตุของปัญหา เรื่องอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม



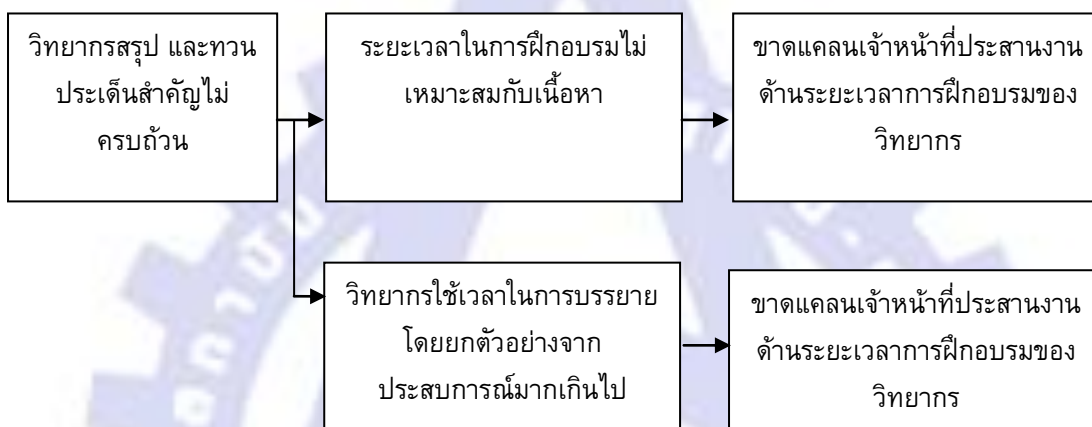
รูปที่ 26 สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์



รูปที่ 27 สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี



รูปที่ 28 สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยาการจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม



รูปที่ 29 สาเหตุของปัญหา เรื่องวิทยาการสรุป และทวนประเด็นสำคัญ

ตารางที่ 12 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรบ C

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา
เนื้อหาวิชาไม่ตรงความต้องการ	การจัดหลักสูตรไม่สามารถสนองต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากรทุกตำแหน่งที่เข้ารับการฝึกอบรบ
	การจัดหลักสูตรไม่สนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรบ
ไม่แสดงวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรอย่างชัดเจน	ขาดการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ
	ขาดสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรบ

ตารางที่ 12 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรม C (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา
ลำดับเนื้อหาการสอนที่ยังไม่เป็นระบบ	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น
	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจถึงประโยชน์ในหัวข้อต่างๆ ที่ต้องบรรจุไว้ในหลักสูตร
ประโยชน์จากการฝึกอบรมยังไม่ตรงตามความต้องการ	เป็นการเรียนความรู้แบบพื้นฐาน จึงไม่สามารถสนองต่อความต้องการในทุกๆตำแหน่งงาน
	หัวข้อการฝึกอบรมที่บรรจุในหลักสูตร ไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปใช้ประโยชน์ได้
การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	การจัดหลักสูตรไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานของบุคลากรทุกตำแหน่งที่เข้ารับการฝึกอบรม
	หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมเน้นไปทางการเรียนรู้ภาคทฤษฎี ภาคการปฏิบัติมีในสัดส่วนที่น้อยเกินไป
ค่าใช้จ่ายเกินระดับที่สมเหตุสมผล	ค่าสมัครเข้ารับการฝึกอบรมมีราคาแพงเกินไปเมื่อเทียบกับหลักสูตรการฝึกอบรม
	คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางราย มีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมไม่มาก
เอกสารประกอบการอบรมยังไม่สมบูรณ์	ขาดการตรวจสอบเนื้อหาที่สมบูรณ์ก่อนการนำไปใช้
	ขาดการตรวจสอบจากวิทยากรการฝึกอบรม
ขาดความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	ขาดการตรวจสอบความเรียบร้อย และความชัดเจนของเอกสารประกอบการอบรม
	รูปเล่มของเอกสารประกอบการฝึกอบรมมีขนาดใหญ่
ขาดอุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	การจัดวางออกแบบไม่เอื้ออำนวยสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น
	ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการประจำการ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ ขัดข้อง
วิทยากรบรรยายยังไม่ครบตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	การประชาสัมพันธ์ถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ ทำได้ไม่ทั่วถึง
	ขาดการประสานงานระหว่างวิทยากรในด้านการรักษาเวลา เพื่อให้วิทยากรบรรยายได้ตรงกับวัตถุประสงค์
วิทยากรยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี	ขาดการถ่ายทอดโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม
	ขาดการปฏิสัมพันธ์ และความเป็นกันเองระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ และวิทยากร

ตารางที่ 12 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหาขององค์กรฝึกอบรม C (ต่อ)

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา
วิทยากรยังมีการจัดลำดับเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น
	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจถึงเนื้อหาในหัวข้อต่างๆ ที่บรรยาย
วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญไม่ครบถ้วน	ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านระยะเวลาการฝึกอบรมของวิทยากร

การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณขององค์กรฝึกอบรม B

1. ปัญหาในเรื่องเนื้อหาวิชาตรงความต้องการ

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้าอบรมจริงได้ประเมินว่าการจัดหลักสูตรไม่สามารถสนองต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากรทุกตำแหน่งที่เข้ารับการฝึกอบรม และการจัดหลักสูตรไม่สนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจเป็นเพราะสาเหตุจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากตำแหน่งที่หลากหลาย รวมทั้งขาดการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายามากขึ้น โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ เช่น รับสมัครฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานเฉพาะด้านเท่านั้น รวมทั้งควรมีการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากกลุ่มเป้าหมายก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม

2. ปัญหาในเรื่องการแสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าการแสดงวัตถุประสงค์ชัดเจนไม่มากนัก เกิดจากการตั้งวัตถุประสงค์ไม่สื่อถึงประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายามากขึ้น ด้วยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ และทำการสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม

3. ปัญหาในเรื่องลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบไม่มากนัก เกิดจากการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจถึงประโยชน์ในหัวข้อต่างๆ ที่ต้องบรรจุไว้ในหลักสูตร ซึ่งมีสาเหตุมาจากขาดการเรียงลำดับหัวข้อการฝึกอบรมจาก

หัวข้อที่อยู่ระดับง่ายไปสู่ระดับยาก และขาดการเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ของหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยการประสานงานให้วิทยากรที่ฝึกอบรมทำการเรียงลำดับหัวข้อการฝึกอบรมจากหัวข้อที่อยู่ระดับง่ายไปสู่ระดับยาก รวมทั้งเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ของหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

4. ปัญหาในเรื่องประโยชน์จากการอบรม

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงประโยชน์จากการอบรมไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากตำแหน่งที่หลากหลาย และหัวข้อการฝึกอบรมที่บรรจุในหลักสูตรไม่สนองตอบประโยชน์ที่ได้รับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ เช่น รับสมัครฝึกอบรมให้แก่บุคคลที่มีตำแหน่งงานเฉพาะด้านที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์และประโยชน์จากการเรียนหลักสูตรนั้นๆ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนหัวข้อและเนื้อหาในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานของกลุ่มเป้าหมายนั้นๆ มากที่สุด

5. ปัญหาในเรื่องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากตำแหน่งที่หลากหลาย และขาดการฝึกอบรมด้วยวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัตินั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละหลักสูตรการสอนให้มากกว่านี้ เช่น หลักสูตรนี้สำหรับหัวหน้างานฝ่ายการผลิต เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมที่เน้นไปทางการเรียนรู้ภาคทฤษฎี ภาคการปฏิบัติมีส่วนที่น้อยเกินไป

6. ปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผลไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาไม่สมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับค่าสมัครเข้ารับการฝึกอบรม และการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถูกจำกัดในระดับหนึ่ง ทำให้กำลังทรัพยากรในการใช้

จ่ายเพื่อฝึกอบรมไม่สมเหตุสมผลนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่มากขึ้น โดยการลดค่าสมัครเข้ารับการฝึกอบรมมีราคาแพงเกินไปเมื่อเทียบกับหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมมากขึ้น

7. ปัญหาในเรื่องเอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงเอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์ไม่มากนัก อาจเป็นเพราะเนื้อหาในเอกสารประกอบการฝึกอบรมไม่ตรงกับที่วิทยากรบรรยาย และเนื้อหาของเอกสารประกอบการฝึกอบรมมีการจัดเรียงอย่างไม่เป็นระบบนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่มากขึ้น โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหาที่สมบูรณ์ก่อนการนำไปใช้ รวมทั้งมีการจัดเรียงอย่างเป็นระบบมากที่สุด

8. ปัญหาในเรื่องความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสารไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากขาดการตรวจสอบความเรียบร้อย และความชัดเจนของเอกสารประกอบการอบรม และขนาดของรูปเล่มที่ไม่สะดวกต่อการหยิบใช้งานนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่มากขึ้น โดยการให้ตรวจสอบความเรียบร้อยของเอกสารในทุกฉบับก่อนนำไปมอบให้แก่ลูกค้า พร้อมทั้งทำการปรับขนาดของรูปเล่ม ให้มีรูปแบบและน่าสนใจในการอ่านและค้นคว้าข้อมูล

9. ปัญหาในเรื่องอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้าอบรมจริงได้ประเมินว่าองค์กรฝึกอบรมมีการให้บริการในด้านโสตทัศนูปกรณ์ไม่เหมาะสม อาจเป็นเพราะสาเหตุจากการจัดวางออกแบบไม่เอื้ออำนวยสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการประจำการ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ขัดข้องนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการจัดวางออกแบบให้เอื้ออำนวยสำหรับผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรม และเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการประจำการ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคโสตทัศนูปกรณ์ ขัดข้อง

10. ปัญหาในเรื่องวิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงการที่วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์ไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจของวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจน และวิทยากรมีการสอดแทรกเนื้อหาที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์มากเกินไปนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบอย่างทั่วถึงรวมทั้งประสานงานระหว่างวิทยากรในด้านการรักษาเวลาเพื่อให้วิทยากรบรรยายได้ตรงกับวัตถุประสงค์

11. ปัญหาในเรื่องวิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงการที่วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดีไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากเนื้อหาเป็นการบรรยายทางวิชาการมากเกินไป และผู้อบรมจริงไม่กล้าในการแสดงออกนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยการประสานงานกับวิทยากรในการสาธิตด้วยการถ่ายทอดโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด และทำการสร้างปฏิสัมพันธ์ และความเป็นกันเองระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ และวิทยากรให้มากขึ้น

12. ปัญหาในเรื่องวิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงการที่วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากวิทยากรขาดการเรียงลำดับหัวข้อการฝึกอบรมจากหัวข้อที่อยู่ระดับง่ายไปสู่ระดับยาก และขาดการเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ของหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเป็นเอกลักษณะนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการขยายระยะเวลาในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น

13. ปัญหาในเรื่องวิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงการที่วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญไม่มากนัก อาจเป็นเพราะสาเหตุจากระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับเนื้อหา และวิทยากรใช้เวลาในการบรรยายโดยยกตัวอย่างจากประสบการณ์มากเกินไปนั้น ทางองค์กรจะทำการปรับเปลี่ยนทำให้ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านนี้น้อยกว่าระดับความคาดหวัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้ายิ่งมากขึ้น โดยเพิ่มเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านระยะเวลาการฝึกอบรมของวิทยากรให้มากกว่านี้

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test ขององค์กรฝึกอบรม D

ประเด็น วัดความพึงพอใจ		ค่า t จาก SPSS	ค่า t จากตาราง ภายใต้ความน่าจะเป็น 0.05	ผลการวิเคราะห์
1.1	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	2.873	1.671	ยอมรับ H ₀
2.1	เนื้อหาวิชาตรงความต้องการ	4.139	1.671	ยอมรับ H ₀
2.2	แสดงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	4.572	1.671	ยอมรับ H ₀
2.3	ลำดับเนื้อหาการสอนที่เป็นระบบ	4.572	1.671	ยอมรับ H ₀
2.4	ประโยชน์จากการอบรม	4.764	1.671	ยอมรับ H ₀
2.5	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน	4.764	1.671	ยอมรับ H ₀
3.1	การประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน	4.281	1.671	ยอมรับ H ₀
3.2	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน	5.431	1.671	ยอมรับ H ₀
3.3	จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสม	4.632	1.671	ยอมรับ H ₀
3.4	ค่าใช้จ่ายในระดับที่สมเหตุสมผล	3.227	1.671	ยอมรับ H ₀
3.5	การสมัครเข้าร่วมอบรมโดยง่าย	60.56	1.671	ยอมรับ H ₀
3.6	การยืนยันการสมัครกลับไปอย่างรวดเร็ว	3.227	1.671	ยอมรับ H ₀
3.7	สถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม	2.654	1.671	ยอมรับ H ₀
4.1	เอกสารประกอบการอบรมที่สมบูรณ์	4.637	1.671	ยอมรับ H ₀
4.2	ความชัดเจน และรูปเล่มของเอกสาร	4.646	1.671	ยอมรับ H ₀
4.3	อุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	4.316	1.671	ยอมรับ H ₀
4.4	อาหาร และเครื่องดื่มที่เหมาะสม	4.151	1.671	ยอมรับ H ₀
4.5	การประสานงานที่เหมาะสม	4.316	1.671	ยอมรับ H ₀
5.1	วิทยากรบรรยายได้ตรงวัตถุประสงค์	12.607	1.671	ยอมรับ H ₀
5.2	วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดี	13.346	1.671	ยอมรับ H ₀
5.3	วิทยากรจัดลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม	13.806	1.671	ยอมรับ H ₀
5.4	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญ	13.570	1.671	ยอมรับ H ₀
5.5	วิทยากร รักษาเวลาในการสอน	12.984	1.671	ยอมรับ H ₀
6.1	แบบฟอร์มประเมิน หลังฝึกอบรม	3.390	1.671	ยอมรับ H ₀
6.2	โอกาสที่ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น	4.294	1.671	ยอมรับ H ₀

จากตารางการประเมินผลจากแบบสอบถามโดยใช้ T-Test พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการขององค์กรฝึกอบรม D อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับการบริการที่คาดหวังในทุกๆ ประเด็น

ตารางที่ 14 สรุปข้อเสนอแนะในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ประเด็นที่เป็นปัญหา		ข้อเสนอแนะ
องค์กร A	การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน	จัดทำสื่อจำพวก สิ่งพิมพ์หรือแผ่นพับ ที่มีการระบุข้อมูลและรายละเอียดทั้งหมดของแต่ละหลักสูตร เพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ที่เข้าอบรมจริง ได้รับทราบข้อมูลของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดอย่างชัดเจน
	การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนไม่ชัดเจน	การดำเนินงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายในองค์กรที่มากขึ้น เพื่อระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนในสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อการตอบสนองตามความต้องการเรียนรู้ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด
องค์กร C	เนื้อหาวิชาไม่ตรงความต้องการ	กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรอย่างเหมาะสม และทำการสำรวจความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรมจากกลุ่มเป้าหมายก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม
	แสดงวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรยังไม่ชัดเจน	การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการให้ลูกค้าได้รับทราบอย่างชัดเจน กอปรกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าว
	ลำดับเนื้อหาการสอนที่ยังไม่เป็นระบบ	การประสานงานให้วิทยากรที่ฝึกอบรมทำการเรียงลำดับหัวข้อการฝึกอบรมจากหัวข้อที่อยู่ระดับง่ายไปสู่ระดับยาก รวมทั้งเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ของหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน
	ประโยชน์จากการฝึกอบรมยังไม่ตรงตามความต้องการ	การกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนหัวข้อการฝึกอบรมให้ตรงกับสอดคล้องกับความต้องการและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานของกลุ่มเป้าหมายนั้นๆ มากที่สุด
	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานยังไม่เพียงพอ	การกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ รวมทั้งมีการจัดหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมที่เน้นไปทางการเรียนรู้ภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติมีในสัดส่วนที่น้อยเกินไป
	ค่าใช้จ่ายเกินระดับที่สมเหตุสมผล	การลดค่าสมัครเข้ารับการฝึกอบรมมีราคาแพงเกินไปเมื่อเทียบกับหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมมากขึ้น

ตารางที่ 14 สรุปข้อเสนอแนะในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นปัญหา		ข้อเสนอแนะ
องค์กร C	เอกสารประกอบการอบรมยังไม่สมบูรณ์	การให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหาที่สมบูรณ์ก่อนการนำไปใช้ รวมทั้งมีการจัดเรียงอย่างเป็นระบบมากที่สุด
	ขาดความชัดเจนและรูปเล่มของเอกสาร	เพิ่มการตรวจสอบความเรียบร้อย และความชัดเจนของเอกสาร พร้อมทั้งปรับขนาดของรูปเล่ม รูปแบบ ให้จูงใจในการอ่านและค้นคว้าข้อมูล
	ขาดอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม	การจัดวางออกแบบให้อื้ออามวยให้สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการประจำการ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ขัดข้อง
	วิทยากรบรรยายยังไม่ครบตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	การประชาสัมพันธ์ถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบอย่างทั่วถึงรวมทั้งประสานงานระหว่างวิทยากรในด้านการรักษาเวลาเพื่อให้วิทยากรบรรยายได้ตรงกับวัตถุประสงค์
	วิทยากรยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี	การประสานงานกับวิทยากรในการสาธิตด้วยการถ่ายทอดโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด และทำการสร้างปฏิสัมพันธ์และความเป็นกันเองระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ และวิทยากรให้ มากขึ้น
	วิทยากรยังมีการจัดลำดับเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม	การขยายระยะเวลาในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น
	วิทยากรสรุป และทวนประเด็นสำคัญไม่ครบถ้วน	เพิ่มการประสานงานด้านระยะเวลาการฝึกอบรมของวิทยากรให้มากกว่านี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์กรมีผลประเมินความพึงพอใจที่แตกต่างกัน เนื่องมาจากความแตกต่างของหลักสูตรในแต่ละองค์กร ดังนั้นองค์กร A มุ่งเน้นหลักสูตรในระดับปฏิบัติการ ด้านเทคโนโลยีวิศวกรรมเป็นส่วนใหญ่ พร้อมทั้งหลักสูตรด้านการบริหารจัดการด้วยเช่นกัน องค์กร B มุ่งเน้นหลักสูตรในด้านการบริหารจัดการจัดการในด้านการจัดการอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ องค์กร C มุ่งเน้นหลักสูตรเรื่องการวางแผน การตรวจสอบ ความปลอดภัยในคุณภาพของอุตสาหกรรมอาหาร และองค์กร D มุ่งเน้นหลักสูตรในเรื่องของเทคโนโลยีและการพัฒนาในอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอ เช่น การควบคุมคุณภาพ และการวิเคราะห์แก้ปัญหาคุณภาพ ซึ่งเป็นผลให้การประเมินผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรฝึกอบรม จากแต่ละกลุ่มของผู้เข้าฝึกอบรมมีความคาดหวังในการบริการที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นแต่ละองค์กรฝึกอบรมควรพิจารณาและประยุกต์ใช้แนวทางการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับ

นโยบายและลักษณะของแต่ละองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการบริการที่สร้างประสิทธิผลและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

ผลการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ซึ่งการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์อ้างอิงจากทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรม (กริช อัมโภชน. 2545) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม
4. การบริหารโครงการฝึกอบรม
5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม



ตัวอย่างของข้อคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการแนะนำตัวเอง กล่าวถึงที่มาของวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้
2. อยากให้ท่านพูดถึงวิธีการ และเครื่องมือในการหาความจำเป็นเพื่อการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
3. อยากให้ท่านพูดถึงขั้นตอนในการวางแผน การสร้างหลักสูตรและตรวจสอบมาตรฐานของหลักสูตรฝึกอบรม พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
4. อยากให้ท่านเล่าถึงขั้นตอนในการกำหนดแผนการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการติดต่อวิทยากรผู้สอน วันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรม การจัดทำรายละเอียดเพื่อการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่างๆ วิธีการรับสมัคร การชำระเงิน และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ก่อนวันฝึกอบรมจริง พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนด้วยเช่นกัน
5. อยากให้ท่านเล่าถึงขั้นตอนการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตร พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบดูแลระหว่างการให้บริการฝึกอบรม
6. อยากให้ท่านเล่าถึงวิธีการประเมิน และติดตามผลในการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการวิเคราะห์สรุปข้อมูลในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนด้วยเช่นกัน

และผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ไปสู่การสรุปขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดในการให้บริการฝึกอบรมด้วยผังกระบวนการ Flow Process Chart ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว Flow Process Chart นั้นเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำจัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมการผลิต ดังนั้นเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานของงานบริการ อาจทำให้เกิดความแตกต่างในการวิเคราะห์ผลเนื่องมาจากลักษณะงานทั้ง 5 ประเภท ซึ่งแบ่งเป็น การแปรรูปหรือปฏิบัติการ การตรวจสอบ การขนย้าย การจัดเก็บ และการรองาน โดยแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานนั้นมีความสำคัญที่ไม่เหมือนกัน บางขั้นตอนของงานบริการที่เป็นการรองานอาจเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและมีความสำคัญ ไม่สามารถกำจัดขั้นตอนนี้ออกไปได้ (Necessary Non-Value-Added) เป็นต้น ทำให้เกิดความแตกต่างในการวิเคราะห์ผลระหว่างอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ แต่อย่างไรก็ตามสามารถนำ Flow Process Chart มาทำการวิเคราะห์ผลในงานบริการได้เช่นเดียวกัน ดังตัวอย่างการวิเคราะห์ Non Value-Added ในบทความของ เอ็ม อาร์ โรแทป

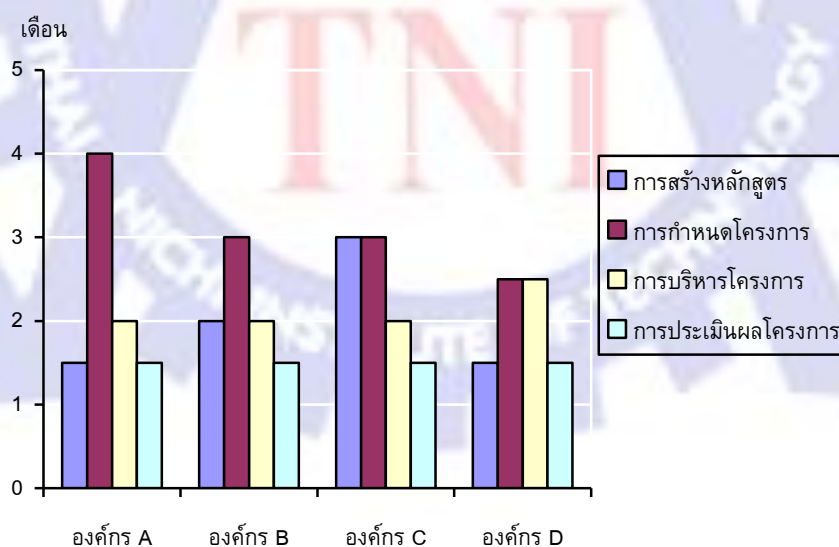
(M.R. Rotab Kahan. 2000) ซึ่งใช้เครื่องมือ Flow Process Chart เพื่อการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในการขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในลักษณะงานบริการอีกประเภทหนึ่งเช่นกัน

ซึ่งในการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกเครื่องมือ Flow Process Chart เนื่องจากต้องการพิจารณาขั้นตอนดำเนินงานเพื่อการบริหารในระดับย่อย (Micro Level) อย่างละเอียด เพื่อทำการศึกษาระบวนการดำเนินงานในการจำแนกความสูญเสียเปล่าของกระบวนการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจำแนกความสูญเสียเปล่าเช่นเดียวกันกับแผนภูมิแห่งสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) แต่มีแตกต่างกันเนื่องจาก แผนภูมิแห่งสายธารคุณค่านั้นเป็นการแสดงแผนภาพการปฏิบัติงานในมุมมองโดยรวมแบบมหภาค (Macro Level)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์องค์กรฝึกอบรมที่เป็นกรณีศึกษา ทั้ง 4 แห่ง สามารถแสดงผลสรุประยะเวลาดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมทั้งหมดดังกราฟ ซึ่งสำหรับการวิเคราะห์ผลในบทที่ 4 ผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่มากที่สุด 2 อันดับแรก คือ การกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้เข้าฝึกอบรมหรือมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง โดยมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตร
2. การกำหนดโครงการ
3. การบริหารโครงการ
4. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ซึ่งขั้นตอนที่ 1 และ 4 สามารถศึกษาข้อมูลดังภาคผนวก ค.



รูปที่ 30 ผลสรุประยะเวลาดำเนินงานของกระบวนการฝึกอบรม

ตารางที่ 15 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม A

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
2. การกำหนดโครงการ								
4) จัดทำรายละเอียดต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	เจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
5) ส่งข้อมูลไปยังฝ่ายการตลาด	เจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	D	
6) ทำการประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านสื่อต่างๆ								
6.1) ประชาสัมพันธ์ทาง Website								
6.1.1) ทำการอัปโหลดข้อมูลทาง Website	ฝ่ายขายและการตลาด	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
6.1.2) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านทาง Website ให้ลูกค้าได้รับทราบ	ฝ่ายขายและการตลาด	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
6.2) ประชาสัมพันธ์ทาง โทรศัพท์								
6.2.1) ทำการขอฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าจากฝ่ายสารสนเทศ	ฝ่ายสารสนเทศ เจ้าหน้าที่ฝ่าย CRM	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
6.2.2) ส่งฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าให้กับเจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่าย CRM เจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
6.2.3) รวรับข้อมูลรายชื่อลูกค้าเป้าหมายจากเจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	ฝ่าย CRM	1 สัปดาห์	○	□	⇒	▽	●	
6.2.4) ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านทางโทรศัพท์ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่าย CRM	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
6.3) ประชาสัมพันธ์ทาง Email								
6.3.1) ทำการขอฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าจากฝ่ายสารสนเทศ	ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่าย CRM	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
6.3.2) ส่งฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าให้กับเจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่าย CRM เจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
6.3.3) รวรับข้อมูลรายชื่อลูกค้าเป้าหมายจากเจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	ฝ่าย CRM	1 สัปดาห์	○	□	⇒	▽	●	
6.3.4) ทำการจัดส่ง Email ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่าย CRM	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
6.4) ประชาสัมพันธ์ทาง โบรชัวร์								
6.4.1) จัดทำ โบรชัวร์	ฝ่ายขายและการตลาด	**	●	□	⇒	▽	D	
6.4.2) ทำการจัดส่ง โบรชัวร์ไปยังกลุ่มลูกค้าทั่วไป	ฝ่ายขายและการตลาด	2 เดือน	○	□	➡	▽	D	

ตารางที่ 15 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม A (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
3. การบริหารโครงการ								
7) รับสมัครผู้เข้าร่วมฝึกอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
8) สมัครเข้าร่วมฝึกอบรม								
8.1) สมัครทาง Website								
8.1.1) กรอกข้อมูลเพื่อสมัครทางหน้าจอ Website	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.1.2) ส่งข้อมูลเพื่อสมัครออนไลน์ทาง Website	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	➡	▽	D	
8.1.3) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM	2 วัน	○	□	⇒	▽	●	
8.1.4) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM / ผู้เข้าอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
8.2) สมัครทาง Fax								
8.2.1) ทำการปรีนที่ใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.2.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.2.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.2.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Fax	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	➡	▽	D	
8.2.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM	2 วัน	○	□	⇒	▽	●	
8.2.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM / ผู้เข้าอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
8.3) สมัครทาง Email								
8.3.1) ทำการปรีนที่ใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.3.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.3.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
8.3.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Email	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	➡	▽	D	
8.3.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM	2 วัน	○	□	⇒	▽	●	
8.3.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่าย CRM / ผู้เข้าอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
9) ตรวจสอบผู้ที่สามารถเข้าร่วมฝึกอบรมก่อนวันฝึกอบรมจริง	ฝ่ายขายและการตลาด	1 วัน	○	■	⇒	▽	D	
10) เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	

ตารางที่ 15 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม A (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
11) ประสานงานเพื่อจัดเตรียมสถานที่ / อุปกรณ์ต่างๆและอาหารสำหรับการอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
12) รับลงทะเบียน	ฝ่ายขายและการตลาด	**	●	□	⇒	▽	D	
13) มอบเอกสารประกอบการฝึกอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	**	●	□	⇒	▽	D	
14) ดำเนินการจัดอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	**	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ :

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 16 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการขององค์กรฝึกอบรม B

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
2. การกำหนดโครงการ								
7) จัดทำรายละเอียดต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
8) ค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
9) ทำการประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านสื่อต่างๆ								
9.1) ประชาสัมพันธ์ทาง Website								
9.1.1) จัดส่งข้อมูลหลักสูตรให้กับ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ เพื่อจัดทำเล่มโปรแกรมการสัมมนาล่วงหน้า 3 เดือน	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	D	
9.1.2) อัปโหลดข้อมูลใน Website	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3 วัน	●	□	⇒	▽	D	
9.1.3) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านทาง Website ให้ลูกค้าได้รับทราบ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
9.2) ประชาสัมพันธ์ทาง โบรชัวร์								
9.2.1) จัดส่งข้อมูลหลักสูตรให้กับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	D	
9.2.2) จัดทำโบรชัวร์	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
9.2.3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ส่งโบรชัวร์ให้ลูกค้าสมาชิก	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 เดือน	○	□	➡	▽	D	
9.3) ประชาสัมพันธ์ทาง ปฏิทินรายปี สำหรับสมาชิก								
9.3.1) จัดทำแผนโปรแกรมฝึกอบรม รายปี	ฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	

ตารางที่ 16 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม B (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รายงาน	
9.3.2) จัดส่งให้สมาชิกประเภทนิติบุคคล	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	1 เดือน	○	□	➡	▽	□	โปรแกรมปิดได้จะส่งถึงมือลูกค้าไม่เกิน เดือน ธ.ค. ของปี นั้นเป็น อย่างช้า
9.4) ประชาสัมพันธ์ทาง Email								
9.4.1) ทำการเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยดูจากฐานข้อมูลลูกค้าของฝ่ายพัฒนารูทกิจ	ฝ่ายฝึกอบรม	3 วัน	●	□	➡	▽	□	
9.4.2) ส่งข้อมูลให้ลูกค้าได้รับทราบทาง Email	ฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	○	□	➡	▽	□	
3. การบริหารโครงการ								
10) แจ้งข่าวการรับสมัครผู้เข้าร่วมฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	2 เดือน	●	□	➡	▽	□	
11) สมัครเข้าร่วมฝึกอบรม								
11.1) สมัครทาง โทรศัพท์								
11.1.1) ลูกค้าจองที่นั่งผ่านทางโทรศัพท์	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	2 เดือน	●	□	➡	▽	□	
11.2) สมัครทาง Website								
11.2.1) กรอกข้อมูลเพื่อสมัครทางหน้าจอบน Website	ผู้เข้าอบรม	1 วัน	●	□	➡	▽	□	
11.2.2) ส่งข้อมูลการสมัครออนไลน์ทาง Website	ผู้เข้าอบรม	1 วัน	○	□	➡	▽	□	
11.2.3) รอกการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	2 วัน	○	□	➡	▽	●	
11.2.4) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	1 วัน	●	□	➡	▽	□	
11.3) สมัครทาง Fax								
11.3.1) ทำการปรีท์ใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.3.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.3.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.3.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Fax	ผู้เข้าอบรม / ฝ่ายฝึกอบรม	*	○	□	➡	▽	□	
11.3.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	2 วัน	○	□	➡	▽	●	
11.3.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	1 วัน	●	□	➡	▽	□	
11.4) สมัครทาง Email								
11.4.1) ทำการปรีท์ใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.4.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.4.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	➡	▽	□	
11.4.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Email	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	➡	▽	□	
11.4.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนารูทกิจ	2 วัน	○	□	➡	▽	●	

ตารางที่ 16 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม B
(ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
11.4.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
12) พิมพ์ข้อมูลผู้สมัครในระบบฐานข้อมูลผู้เข้าอบรม	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
13) เตรียมเอกสารการอบรม ตามจำนวนผู้สมัครในฐานข้อมูล	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
14) ประสานงานเพื่อจัดเตรียม สถานที่ / อุปกรณ์ต่างๆ และความพร้อมของวิทยากร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
15) ประสานงานด้านอาหาร ที่จอดรถแก่วิทยากร	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
16) รับลงทะเบียน	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ / ฝ่ายการเงิน	**	●	□	⇒	▽	D	
17) มอบเอกสารประกอบการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
18) ดำเนินการฝึกอบรม	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ :

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 17 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม C

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
2. การกำหนดโครงการ								
6) จัดทำรายละเอียดต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	ฝ่ายฝึกอบรม	2 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
7) ค้นหาหลักสูตรเป้าหมาย	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
8) ทำการประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านสื่อต่างๆ								
8.1) ประชาสัมพันธ์ทาง Website								
8.1.1) จัดส่งข้อมูลหลักสูตรให้กับ ฝ่ายสารสนเทศ	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	D	
8.1.2) อัปโหลดข้อมูลใน Website	ฝ่ายสารสนเทศ	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
8.1.3) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านทาง Website ให้ลูกค้าได้รับทราบ	ฝ่ายสารสนเทศ / ฝ่ายฝึกอบรม	2 เดือน	●	□	➡	▽	D	
8.2) ประชาสัมพันธ์ทาง แผ่นพับ								
8.2.1) ทำการขอฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้า จากแผนการตลาด	ฝ่ายฝึกอบรม / ฝ่ายการตลาด	3 วัน	●	□	➡	▽	D	
8.2.2) รอกการตอบกลับจากฝ่ายการตลาด	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	●	
8.2.3) ส่งฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าให้กับฝ่ายฝึกอบรม	ฝ่ายการตลาด	3 วัน	○	□	➡	▽	D	

ตารางที่ 17 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม C
(ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
8.2.4) ทำการจัดส่ง แผนพับไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่ายฝึกอบรม	2 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
8.3) ประชาสัมพันธ์ทาง Email								
8.3.1) ทำการขอฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้า จากแผนการตลาด	ฝ่ายฝึกอบรม / ฝ่ายการตลาด	3 วัน	●	□	⇒	▽	D	
8.3.2) ร้องการตอบกลับจากฝ่ายการตลาด	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	□	⇒	▽	■	
8.3.3) ส่งฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าให้กับฝ่ายฝึกอบรม	ฝ่ายการตลาด	3 วัน	○	□	⇒	▽	D	
8.3.4) ทำการจัดส่ง Email ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ฝ่ายฝึกอบรม	3 วัน	●	□	⇒	▽	D	
3. การบริหารโครงการ								
9) รับสมัครผู้เข้าร่วมฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
10) สมัครเข้าร่วมฝึกอบรม								
10.1) สมัครทาง Fax								
10.1.1) ทำการปฐมนิเทศ	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.1.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.1.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.1.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Fax	ผู้เข้าอบรม / ฝ่ายฝึกอบรม	*	○	□	⇒	▽	D	
10.1.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ผู้เข้าอบรม / ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	⇒	▽	■	
10.1.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
10.2) สมัครทาง Email								
10.2.1) ทำการปฐมนิเทศ	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.2.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.2.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
10.2.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Email	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	⇒	▽	D	
10.2.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ผู้เข้าอบรม	2 วัน	○	□	⇒	▽	■	
10.2.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
11) ทำการตรวจสอบว่ามี จำนวนผู้เข้าอบรมเกินครึ่งหนึ่งของจำนวนทั้งหมดหรือไม่ (ถ้าประเมินแล้วไม่คุ้มค่า จะเลื่อนการฝึกอบรมออกไป ย้อนสู่กระบวนการที่ 3 ใหม่)	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	○	■	⇒	▽	D	
12) ทำการยืนยันการเข้าร่วมฝึกอบรม และดำเนินการชำระเงาชำระเงินต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	5 วัน	●	□	⇒	▽	D	

ตารางที่ 17 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม C (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
13) ยืนยันการเปิดหลักสูตรฝึกอบรม ให้แก่วิทยากรได้รับทราบ และจัดทำเอกสารประกอบการอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม / วิทยากร	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
14) ส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม ให้แก่ฝ่ายฝึกอบรม	วิทยากร	2 วัน	○	□	⇒	▽	D	
15) เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม / รายชื่อลงทะเบียน	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
16) ประสานงานเพื่อจัดเตรียมสถานที่ / อุปกรณ์ต่างๆ และอาหาร สำหรับการอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
17) รับลงทะเบียน	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
18) มอบเอกสารประกอบการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
19) ดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานแผนกบริหารฝึกอบรม จะทำการประสานงานและสังเกตการณ์ระหว่างการฝึกอบรม	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ :

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 18 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม D

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
2. การกำหนดโครงการ								
5) จัดทำรายละเอียดต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
6) ค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
7) ทำการประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านสื่อต่างๆ								
7.1) ประชาสัมพันธ์ทาง Website								
7.1.1) จัดส่งข้อมูลหลักสูตรให้กับ ฝ่ายสารสนเทศ เพื่ออัปโหลด Website	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	○	□	➡	▽	D	
7.1.2) อัปโหลดข้อมูลใน Website	ฝ่ายสารสนเทศ	3 วัน	●	□	⇒	▽	D	
7.1.3) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านทาง Website ให้ลูกค้าได้รับทราบ	ฝ่ายฝึกอบรม	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
7.2) ประชาสัมพันธ์ทาง โบรชัวร์								
7.2.1) จัดทำรายละเอียดในโบรชัวร์ เพื่อให้ฝ่ายการตลาดไปประชาสัมพันธ์ตามงานนิทรรศการต่างๆ	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
7.2.2) ส่งโบรชัวร์หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆไปยังฝ่ายการตลาด	ฝ่ายฝึกอบรม / ฝ่ายการตลาด	1 วัน	○	□	➡	▽	D	

ตารางที่ 18 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม D
(ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รอกาน	
7.2.3) ฝ่ายการตลาดทำการแจกโบรชัวร์ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าต่อไป	ฝ่ายการตลาด	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
7.3) ประชาสัมพันธ์ทาง Email								
7.3.1) ประชาสัมพันธ์ทาง Emailไปยังฐานลูกค้าเดิม								
7.3.1.1) ส่ง Email ไปยังฐานลูกค้าเดิม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
7.3.2) ประชาสัมพันธ์ทาง Emailไปยังฐานลูกค้าทั้งหมด								
7.3.2.1) ส่ง Email รายละเอียดหลักสูตรให้กับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	○	□	⇒	▽	D	
7.3.2.2) ส่ง Email ประชาสัมพันธ์หลักสูตรไปยังฐานลูกค้าทั้งหมด	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
3. การบริหารโครงการ								
8) รับสมัครผู้เข้าร่วมฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	2 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
9) สมัครเข้าร่วมฝึกอบรม								
9.1) สมัครทาง Fax								
9.1.1) ทำการปฐมนิเทศสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.1.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.1.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.1.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Fax	ผู้เข้าอบรม / ฝ่ายฝึกอบรม	*	○	□	⇒	▽	D	
9.1.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ผู้เข้าอบรม / ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	⇒	▽	D	
9.1.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
9.2) สมัครทาง Email								
9.2.1) ทำการปฐมนิเทศสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.2.2) กรอกข้อมูลในใบสมัคร	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.2.3) ทำการสแกนใบสมัครลงคอมพิวเตอร์	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.2.4) ทำการส่งข้อมูลใบสมัครทาง Email	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	⇒	▽	D	
9.2.5) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ผู้เข้าอบรม	2 วัน	○	□	⇒	▽	D	
9.2.6) พนักงานทำการติดต่อกลับเพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	

ตารางที่ 18 ผังกระบวนการกำหนดโครงการ และการบริหารโครงการ ขององค์กรฝึกอบรม D (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
9.3) สมัครทาง Website								
9.3.1) กรอกข้อมูลเพื่อสมัครทางหน้าจอ Website	ผู้เข้าอบรม	*	●	□	⇒	▽	D	
9.3.2) ส่งข้อมูลเพื่อสมัครออนไลน์ทาง Website	ผู้เข้าอบรม	*	○	□	⇒	▽	D	
9.3.3) รอพนักงานยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ผู้เข้าอบรม	2 วัน	○	□	⇒	▽	D	
9.3.4) พนักงานทำการติดต่อกลับ เพื่อยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
10) ทำการตรวจสอบผู้ที่สามารถเข้าร่วมฝึกอบรมได้ ก่อนวันฝึกอบรมจริง	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	○	■	⇒	▽	D	
11) ทำการประเมินความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรม (ถ้าประเมินแล้วไม่คุ้มค่า จะเลื่อนการฝึกอบรมออกไป ย้อนสู่กระบวนการที่ 6 ใหม่)	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
12) ทำการยืนยันการเข้าร่วมฝึกอบรมทาง Fax หรือ Email เพื่อดำเนินการชำระเงินต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม / ผู้เข้าอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
13) เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม / รายชื่อลงทะเบียน	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
14) ประสานงานเพื่อจัดเตรียมสถานที่ / อุปกรณ์ต่างๆ และอาหารสำหรับการอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	
15) รับลงทะเบียน	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
16) มอบเอกสารประกอบการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
17) ดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานแผนกบริการฝึกอบรม จะทำการประสานงานและสังเกตการณ์ระหว่างการฝึกอบรม	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ:

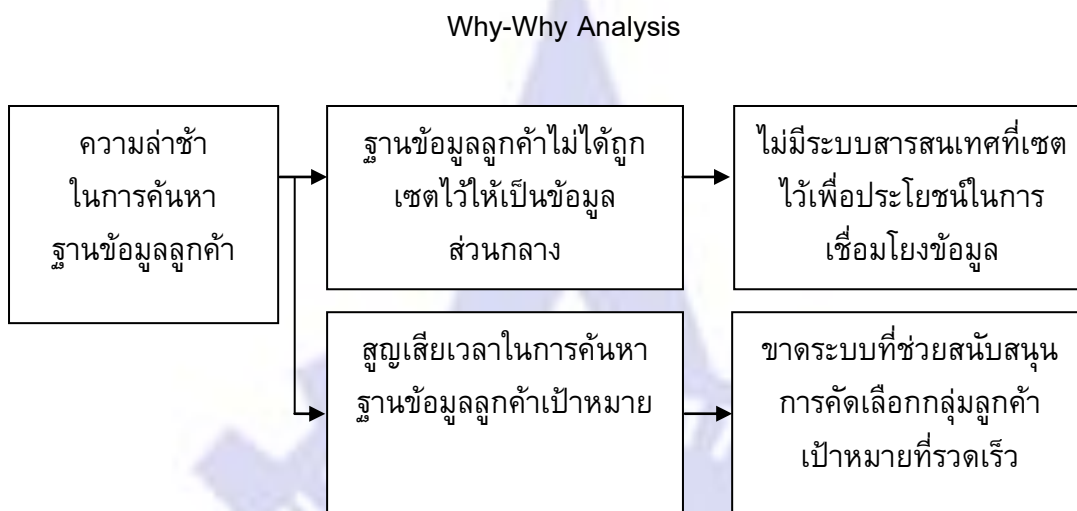
* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

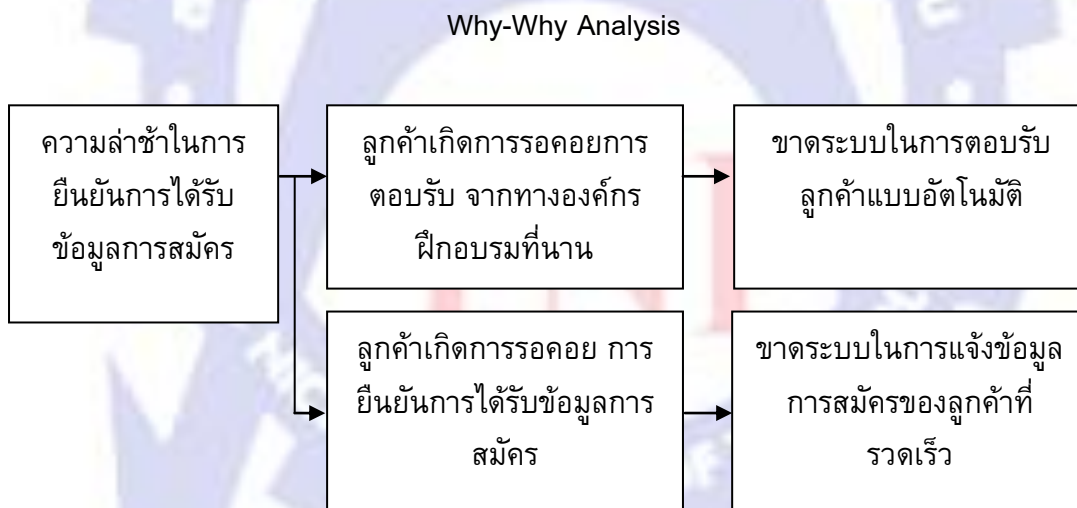
เมื่อพิจารณาผังกระบวนการดำเนินงานขององค์กรฝึกอบรมที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง จะเห็นได้ว่า

กระบวนการฝึกอบรมที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการกำหนดโครงการ ในขั้นตอนของการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า หรือผู้เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อการติดต่อและประชาสัมพันธ์หลักสูตร และการบริหารโครงการ ในขั้นตอนของการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสมัครเรียนกับทางองค์กร

ดังนั้นขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า ซึ่งทำให้พนักงานที่เกี่ยวข้องในประชาสัมพันธ์หลักสูตรเกิดการรอคอยที่ล่าช้า จึงเป็นประเด็นในการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรม ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 31 สาเหตุของปัญหา เรื่องความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า



รูปที่ 32 สาเหตุของปัญหา เรื่องความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร

ตารางที่ 19 สรุปสาเหตุรากเหง้าของปัญหา จากขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า

ปัญหา	สาเหตุของปัญหา
เกิดความล่าช้า ในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า	ไม่มีระบบสารสนเทศที่เซตไว้เพื่อประโยชน์ในการ เชื่อมโยงข้อมูล
	ขาดระบบที่ช่วยสนับสนุนการคัดเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมายที่รวดเร็ว
เกิดความล่าช้าในการยืนยันการได้รับ ข้อมูลการสมัคร	ขาดระบบในการตอบรับลูกค้าแบบอัตโนมัติ
	ขาดระบบในการแจ้งข้อมูลการสมัคร ของลูกค้าที่รวดเร็ว

การปรับปรุงแก้ไขปัญหา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ

1. ปัญหาในเรื่องการเกิดความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้านั้นเกิดจาก การขาดระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าว หรืออาจกล่าวได้ว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อมูลส่วนกลางที่พนักงานประชาสัมพันธ์สามารถเข้าไปหาข้อมูลได้โดยตรง และในอีกทางหนึ่งพนักงานที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไม่ทราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแน่ชัด จึงต้องทำการร้องขอข้อมูลและอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดระบบในการจัดแยกประเภทข้อมูลของลูกค้าที่ชัดเจน จึงทำให้เสียเวลาในการค้นหาลูกค้าเป้าหมายของแต่ละหลักสูตรฝึกอบรม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Over Processing) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) โดยวิธีการสร้างระบบให้พนักงานที่เกี่ยวข้องซึ่งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงฐานข้อมูลของลูกค้าดังกล่าวอย่างรวดเร็ว เสมือนเป็นข้อมูลส่วนกลางซึ่งมีการจัดแยกประเภทข้อมูลของลูกค้าเป็นกลุ่มๆ ที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลส่วนตัว สถานที่ทำงาน ตำแหน่งความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อของลูกค้าแต่ละท่าน นอกจากนั้นพนักงานยังได้ทราบถึงประวัติข้อมูลการเข้าร่วมฝึกอบรมของลูกค้าที่ผ่านมาอีกด้วย ส่งผลให้เป็นประโยชน์ในการผสานและเพิ่มพูนความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นตามทฤษฎีของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

หากองค์กรฝึกอบรมได้ปรับปรุงขั้นตอนในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้าด้วยแนวทางดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะช่วยให้องค์กรฝึกอบรมพัฒนาการดำเนินงานตามแนวทางของทฤษฎีสิ้น ในการลดความสูญเปล่า (Waste) โดยการกำจัด (Eliminate) กระบวนการทำงานที่ไม่

ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding) ออกไป ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความง่าย (Simplify) เพิ่มขึ้น และยังเป็นการทำงานที่พนักงานประชาสัมพันธ์สามารถทำได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องเกิดความสูญเสียเวลาในการร้องขอฐานข้อมูลลูกค้าจากหน่วยงานอื่น เสมือนเป็นการรวมขั้นตอนการทำงาน (Combine) ในการค้นหาฐานข้อมูลดังกล่าวไว้ด้วยการบริหารจัดการของพนักงานประชาสัมพันธ์เพียงผู้เดียว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจโดยการจัดทำระบบที่แยกประเภทกลุ่มลูกค้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาข้อมูลลูกค้าจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทได้โดยง่าย

รูปที่ 33 โปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้า

โดยแนวทางดังกล่าวสามารถลดเวลาในการค้นหาข้อมูลได้ดังตาราง

ตารางที่ 20 ผลสรุประยะเวลาที่ลดลงจากการปรับปรุงปัญหา เรื่องการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า

องค์กร	ระยะเวลาที่ลดลง
A	1 สัปดาห์
B	1 สัปดาห์
C	1 สัปดาห์
D	2 วัน

หมายเหตุ : โปรแกรมนี้เป็นเพียงโปรแกรมจำลองเพื่อก่อให้เกิดแนวทางการจัดเก็บและค้นหาฐานข้อมูลลูกค้าที่รวดเร็ว ซึ่งแต่ละองค์กรฝึกอบรมอาจมีการปรับปรุงโปรแกรมให้มีรายละเอียดและรูปแบบสอดคล้องกับการดำเนินงานที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. ปัญหาในเรื่องการเกิดความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) จะเห็นได้ว่าความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครของลูกค้านั้นเกิดจาก การขาดระบบในการตอบรับลูกค้าแบบอัตโนมัติ และขาดระบบในการแจ้งข้อมูลการสมัครของลูกค้าที่รวดเร็ว ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดการรอคอยพนักงานที่จะทำการยืนยันและติดต่อกลับไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Over Processing) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) โดยวิธีการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการเกิดความล่าช้าของพนักงานในการติดต่อกลับลูกค้าที่ทำการสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมมาทาง Website และในกรณีที่ลูกค้าทำการสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมมาทาง Fax หรือ Email ได้เสนอแนะแนวทางการลดระยะเวลาในการยืนยันในการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าโดยการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานขององค์กรเพื่อยืนยันกลับทาง Email ที่รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

หากองค์กรฝึกอบรมได้ปรับปรุงขั้นตอนในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้าด้วยแนวทางดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะช่วยให้องค์กรฝึกอบรมพัฒนาการดำเนินงานตามแนวทางของทฤษฎี 7M ในการลดความสูญเปล่า (Waste) โดยการจัด (Eliminate) กระบวนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding) ออกไปอีกเช่นกัน ด้วยการสร้างของระบบสารสนเทศในการยืนยันกลับไปยังลูกค้าแบบอัตโนมัติที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างวิธีใหม่ที่ง่ายขึ้น (Simplify) และยังเป็นการช่วยลดขั้นตอนการทำงานของพนักงานออกไป และการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานในการยืนยันกลับทาง Email ไปยังลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 21 ผลสรุประยะเวลาที่ลดลงจากการปรับปรุงปัญหา เรื่องการยืนยันการได้รับข้อมูล การสมัคร

องค์กร	ระยะเวลาที่ลดลง
A	2 วัน
B	2 วัน
C	2 วัน
D	2 วัน

สรุปแนวทางปรับปรุงที่สอดคล้องกับทฤษฎี CRM and Lean

จากการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) ในประเด็นความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้านั้นเกิดจาก การขาดระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูล หรืออาจกล่าวได้ว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อมูลส่วนกลางที่พนักงานประชาสัมพันธ์สามารถเข้าไปหาข้อมูลได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Over Processing) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) โดยวิธีการสร้างระบบให้พนักงานที่เกี่ยวข้องซึ่งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงฐานข้อมูลของลูกค้าดังกล่าวอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการในการก่อให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นตามทฤษฎีของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาข้อมูลลูกค้าจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทได้โดยง่าย กล่าวคือเมื่อมีการจัดทำโปรแกรม Access ให้พนักงานที่เกี่ยวข้องซึ่งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงฐานข้อมูลของลูกค้าดังกล่าวอย่างรวดเร็วนั้น เราจะสามารถเก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า (Identify) รวมไปถึงหน่วยงานหรือบริษัทต้นสังกัดที่กลุ่มลูกค้าได้ปฏิบัติงานอยู่อย่างรวดเร็ว ทำให้เราสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท (Differentiate) ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามหน่วยงานหรือบริษัทต้นสังกัดที่กลุ่มลูกค้าได้ปฏิบัติงานอยู่นั่นเอง เมื่อมีการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัทแล้ว โปรแกรม Access ที่ได้จัดทำขึ้นทำให้พนักงานต้องติดต่อสอบถามข้อมูลของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า (Interact) และด้วยกระบวนการเก็บข้อมูลเกิดขึ้นได้ด้วยความรวดเร็วโดยใช้โปรแกรม Access ช่วยในการจัดการจึงเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว จากนั้นเราก็จะสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคน (Customize) โดยใช้ฐานข้อมูลจากโปรแกรม Access ได้นั่นเอง

นอกจากนี้ในการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) ในประเด็นความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครของลูกค้านั้นเกิดจาก การขาดระบบในการตอบรับลูกค้าแบบอัตโนมัติ และขาดระบบในการแจ้งข้อมูลการสมัครของลูกค้าที่รวดเร็ว ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดการรอคอยพนักงานที่จะทำการยืนยันและติดต่อกลับไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพ (Over Processing) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting) โดยวิธีการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการเกิดความล่าช้าของพนักงานในการติดต่อกลับลูกค้าที่ทำการสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมมาทาง Website หากองค์กรฝึกอบรมได้ปรับปรุงขั้นตอนในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้าด้วยแนวทางดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะช่วยให้องค์กรฝึกอบรมพัฒนาการดำเนินงานตามแนวทางของทฤษฎีลีน กล่าวคือ จะช่วยลดในการลดความสูญเปล่า (Waste) โดยการกำจัด (Eliminate) กระบวนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Adding) ออกไปอีกเช่นกัน ด้วยการสร้างของระบบสารสนเทศในการยืนยันกลับไปยังลูกค้าแบบอัตโนมัติที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างวิธีใหม่ที่ง่ายขึ้น (Simplify) และยังเป็นการช่วยลดขั้นตอนการทำงานของพนักงานออกไป และการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานในการยืนยันกลับทาง Email ไปยังลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกันกับการแก้ไขในประเด็นความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นตามทฤษฎีของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ได้เช่นเดียวกัน

ซึ่งทางผู้วิจัยได้ทำการเสนอแนะแนวทางดังกล่าวแก่ท่านผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมขององค์กรตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง โดยสามารถสรุปความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้งานได้จริงได้ดังตารางสรุปต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ผลสรุปความคิดเห็นและความเป็นไปได้ ในแนวทางการปรับปรุงปัญหาเรื่องการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า

แนวทาง : จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้า แต่ละประเภทได้โดยง่าย		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	หมายเหตุ
ความคิดเห็น	เห็นด้วย	/	/	/	/	
	ไม่เห็นด้วย					
การประยุกต์ใช้ได้จริง	สามารถ	/	/	/	/	
	ไม่สามารถ					

จากตารางจะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 องค์กรมีความเห็นด้วย และสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จริง ซึ่งจะเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการค้นหาฐานข้อมูลของลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็วกว่านี้ขึ้นกว่า ณ ปัจจุบัน

ตารางที่ 23 ผลสรุปความคิดเห็นและความเป็นไปได้ ในแนวทางการปรับปรุงปัญหาเรื่องการ ยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร

แนวทาง : การสร้างแบบ ตอบรับมาตรฐานของ องค์กรเพื่อยืนยันกลับทาง Email แบบอัตโนมัติที่ รวดเร็วขึ้น		องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	หมายเหตุ
ความคิดเห็น	เห็นด้วย	/	/	/	/	
	ไม่เห็นด้วย					
การประยุกต์ ใช้ได้จริง	สามารถ			/		
	ไม่สามารถ	/	/		/	

ทั้ง 4 องค์กรมีความเห็นด้วยในแนวทางการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานขององค์กร เพื่อยืนยันกลับทาง Email แบบอัตโนมัติที่รวดเร็วขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามในการนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้งานจริงนั้น สำหรับองค์กร A องค์กร B และองค์กร D ยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ทันทีเนื่องจาก Email ที่ใช้ในการรับสมัครการเข้าฝึกอบรมจากลูกค้านั้นยังเป็น Email ส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายฝึกอบรม และฝ่ายการตลาดหลายๆ ท่าน ซึ่งไม่ใช่ Email ส่วนกลางที่ใช้ในการรับสมัครผู้เข้าฝึกอบรม โดยเฉพาะ ดังนั้นจึงไม่สามารถดำเนินการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานโดยอัตโนมัติได้โดยทันที

สำหรับองค์กร C มีการใช้ Email ส่วนกลางอยู่แล้ว ณ ปัจจุบัน จึงมีความเห็นด้วยว่า สามารถนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้งานได้จริง พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะในการจัดทำ โปรแกรมในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆของลูกค้าที่สมัครทาง Website มายังโปรแกรม Access ที่ใช้ในการเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนในการใส่ข้อมูลของลูกค้าในระบบ

ข้อจำกัด

อย่างไรก็ตาม ในการประยุกต์ใช้แนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการดังกล่าวนั้น ขึ้นอยู่กับ ความสอดคล้องกับนโยบายของแต่ละองค์กร และการอนุมัติจากท่านผู้บริหารซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการดำเนินงานที่ช่วยสร้างความรวดเร็วที่มากขึ้นตามแนวทางการปรับปรุงดังกล่าว



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ในการนำทฤษฎีของระบบลีนและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม เพื่อศึกษาถึงการนำทฤษฎีของระบบลีนและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการดำเนินงานการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรต่อไปในอนาคต และเพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบลีนและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรในธุรกิจงานบริการอื่นๆ ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากองค์กรฝึกอบรมที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยทั้งหมด 4 แห่ง ในการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาโดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติเชิงอนุมานวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับบริการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ และระดับบริการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคาดหวังจากองค์กร นอกจากนี้ยังใช้การวิเคราะห์หาปัญหา และค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) และการจัดทำแผนภาพการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรมขององค์กรตลอดทั้งกระบวนการ (Flow Process Chart) ในการกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่ากับผลิตภัณฑ์ (Non-Value Added Activities) เพื่อประกอบการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรม โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของระบบลีน (Lean Manufacturing) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจงานบริการฝึกอบรม โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test

1.1 องค์กรฝึกอบรม A ควรปรับปรุงการบริการในด้านประชาสัมพันธ์ และการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของปัญหา คือ การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนและการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียนไม่ชัดเจน การปรับปรุงโดยการจัดทำสื่อจำพวก สิ่งพิมพ์หรือแผ่นพับที่มีการระบุข้อมูลและรายละเอียดทั้งหมดของแต่ละหลักสูตร เพื่อให้ทาง HR แจกประชาสัมพันธ์กับผู้เข้าอบรมจริง ได้รับทราบข้อมูลของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดอย่างชัดเจน และควรมีการดำเนินงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายในองค์กรที่มากขึ้น เพื่อระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนในสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อการตอบสนองตามความต้องการเรียนรู้ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

1.2 องค์กรฝึกอบรม B ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับการบริการที่คาดหวังในทุกๆ ประเด็น และมีความพึงพอใจเกินกว่าระดับความคาดหวังเป็นอย่างมาก ในด้านความพร้อมของโสตทัศนูปกรณ์ แบบฟอร์มการประเมิน หลังฝึกอบรม และการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น

1.3 องค์กรฝึกอบรม C ควรปรับปรุงการบริการในด้านการสร้างหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การแสดงวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ และการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนแต่ละหลักสูตรไปใช้งานจริง พร้อมทั้งลำดับการสอนให้ผู้อบรมมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังเน้นในเรื่องของระดับค่าใช้จ่ายในการสมัคร อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม ความสมบูรณ์ของเอกสารประกอบการเรียน รวมถึงความสามารถของวิทยากรในการบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ การสรุปและทบทวนประเด็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาทำการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในการให้บริการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของปัญหา คือ เนื้อหาวิชาไม่ตรงความต้องการ ไม่แสดงวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตรอย่างชัดเจน ลำดับเนื้อหาการสอนที่ยังไม่เป็นระบบ ประโยชน์จากการฝึกอบรมยังไม่ตรงตามความต้องการ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ค่าใช้จ่ายเกินระดับที่สมเหตุสมผล เอกสารประกอบการอบรมยังไม่สมบูรณ์ ขาดความชัดเจนและรูปแบบของเอกสาร ขาดอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม วิทยากรบรรยายยังไม่ครบตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร วิทยากรยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี วิทยากรยังมีการจัดลำดับเนื้อหาที่ไม่เหมาะสม และวิทยากรสรุป และทบทวนประเด็นสำคัญไม่ครบถ้วน การปรับปรุงโดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ เช่น รับสมัครฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานเฉพาะด้านเท่านั้น การเพิ่มความพึงพอใจให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่มากขึ้น ด้วยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ และทำการสำรวจความ

ต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม การประสานงานให้วิทยากรที่ฝึกอบรมทำการการเรียงลำดับหัวข้อการฝึกอบรมจากหัวข้อที่อยู่ระดับง่ายไปสู่ระดับยาก การจัดหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมที่เน้นไปทางการเรียนรู้ภาคทฤษฎี ภาคการปฏิบัติมีในสัดส่วนที่น้อยเกินไป การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีกำลังทรัพย์ในการใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมมากขึ้น การให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหาการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ก่อนการนำไปใช้ การปรับขนาดของรูปเล่ม รูปแบบของเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้สนใจในการอ่าน และค้นหาข้อมูล การจัดวางออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้ออำนวยสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการประจำการ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค โสติดทัศนูปกรณ์ ขัดข้อง การประชาสัมพันธ์ถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบอย่างทั่วถึงรวมทั้งประสานงานระหว่างวิทยากรในด้านการรักษาเวลาเพื่อให้วิทยากรบรรยายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ การประสานงานกับวิทยากรในการสาธิตด้วยการถ่ายทอดโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด และทำการสร้างปฏิสัมพันธ์ และความเป็นกันเองระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ และวิทยากรให้มากขึ้น การขยายระยะเวลาในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจเนื้อหาการฝึกอบรมมากขึ้น และการเพิ่มเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านระยะเวลาการฝึกอบรมของวิทยากรให้มากกว่านี้

1.4 องค์การฝึกอบรม D ผู้เข้าอบรมผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับการบริการที่คาดหวังในทุกๆ ประเด็น

2. ข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพ

เมื่อพิจารณาผังกระบวนการดำเนินงานขององค์การฝึกอบรมที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง จะเห็นได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า คือ เกิดการรอคอยในกระบวนการกำหนดโครงการ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมเกิดการเสียเวลารอคอยข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากฝ่ายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายงานที่เป็นผู้สร้างหลักสูตร หรือการรอคอยฐานข้อมูลลูกค้าจากฝ่ายการตลาด ทำให้ฝ่ายฝึกอบรมเกิดการรอคอยในการค้นหาฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อการติดต่อและประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้แก่ลูกค้าได้รับทราบ และเกิดการรอคอยในกระบวนการบริหารโครงการ คือ ในขั้นตอนของการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากทางฝ่ายฝึกอบรมไปยังลูกค้าที่ได้ดำเนินการสมัครเรียนอย่างรวดเร็ว

จาก 2 ขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งเป็นปัญหาดังกล่าว จึงเป็นประเด็นในการค้นหาสาเหตุของปัญหา (Why – Why Analysis) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานบริการฝึกอบรม โดยมีสาเหตุจากความล่าช้าในการค้นหาฐานข้อมูลลูกค้า และความล่าช้าในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัคร จึงการปรับปรุงโดยการสร้างระบบให้ฝ่ายฝึกอบรมซึ่งทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสามารถเชื่อมโยง และเข้าถึงฐานข้อมูลของลูกค้าดังกล่าวอย่างรวดเร็ว เสมือนเป็นข้อมูลส่วนกลางซึ่งมีการจัดแยกประเภทข้อมูลของลูกค้าเป็นกลุ่มๆ ที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการเพิ่มความพึงพอใจโดยการจัดทำระบบที่แยก

ประเภทกลุ่มลูกค้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาข้อมูลลูกค้าจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม Access เพื่อจำลองการค้นหาข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทได้โดยง่าย และการสร้างระบบสารสนเทศในการยืนยันการได้รับข้อมูลการสมัครจากลูกค้าแบบอัตโนมัติ โดยการสร้างแบบตอบรับมาตรฐานขององค์กรเพื่อยืนยันกลับทาง Email ที่รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

ซึ่งทั้งสองแนวทางดังกล่าวได้มีการนำเสนอแก่ท่านผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมของทั้งองค์กรตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง โดยมีผลการตอบรับที่มีความเห็นด้วยในการนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานของการให้บริการฝึกอบรม ในการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการ ในธุรกิจงานบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้ได้มากที่สุด



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กริช อัมโภชน. (2545). กระบวนการฝึกอบรม และการบริหารงานฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2553, จาก <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/process.html>
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2545). สถิติสำหรับงานวิศวกรรม เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2546). สถิติสำหรับงานวิศวกรรม เล่ม 2. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2547). ระบบการควบคุมคุณภาพที่โรงงาน : คิวซีเซอร์เคิล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเซียเพรส จำกัด.
- เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2548). ระบบการผลิตแบบลีน-การจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ. วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 10(55).
- เชษฐพงศ์ สินธวารา. (2551, กรกฎาคม-สิงหาคม). ระบบลีนสู่การปรับปรุงในงานสาธารณสุข. วารสาร **Productivity World** เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 13 : 87-90.
- เชิดพงศ์ แดงสุภา. (2550). การนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การจัดการโทรคมนาคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง. (2549). Operational/Manufacturing Strategy in Service Operations : A Case Study of SERVQUAL Model in Airline Company. วิศวกรรมสาร ฉบับวิจัยและพัฒนา. 17 : 30-39.
- ธีรกิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2547). การตลาดสำหรับการบริการ : แนวคิดและกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพดล เฟื่องเด่นขจร. (2547). การปรับปรุงความพร้อมในการตอบสนองในอุตสาหกรรมบริการทันตกรรม โดยใช้แนวคิดลีน ซิกซ์ ซิกมา : กรณีศึกษา คลินิกบริการทันตกรรมพิเศษ คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปฐมพงษ์ ศรีทราตันตรัย. (2550). การบ่งบอกเชิงปริมาณและเปรียบเทียบระบบการผลิตแบบลีน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ประเวศ อัสวาคาร. (2534). **หลักสูตรการเพิ่มผลผลิตด้วย IE เทคนิค เล่ม 1**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พฤทธิพงศ์ โพธิวรารณ. (2548). **การประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในอุตสาหกรรมแบบผสม (แบบต่อเนื่อง-แบบช่วง) : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตเหล็กรูปพรรณ**. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เยาวลักษณ์ ศิริสุวรรณ. (2548). **บริการอย่างไรได้ใจยั่งยืน**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2553, จาก <http://www.stou.ac.th/study/sumrit/6-51/page2-6-51.html>
- วันชัย ธิวัณนิช. (2545). **การศึกษาการทำงาน หลักการและกรณีศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เฟิงส์สวัสดิ์. (2550). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิทยา สุฤทธดำรง. (2546, เมษายน). **การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. INDUSTRIAL TECHNOLOGY REVIEW. 9 : 150-153.**
- วีระ บุญญาติวงศ์. (2552). **หัวใจของงานบริการ คือ การเต็มใจบริการต่อหัวใจที่คาดหวัง**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2553, จาก <http://www.pro-up2u.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538659539>
- ศิริศกย เทพจิต. (2549). **การประเมินการนำ Lean Six Sigma ไปใช้งานด้วยการสร้างแบบจำลอง พลวัตของระบบ : กรณีศึกษาโรงพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถน สีสหอำไพ. (2544, สิงหาคม-กันยายน). **กลยุทธ์ความสำเร็จแห่งการให้บริการ. วารสารรถไฟสัมพันธ์. 21 : 13-15.**
- อุทุมพร จามรมาน. (2530). **แบบสอบถาม : การสร้างและการใช้**. กรุงเทพฯ : พันนี้พับลิชชิง.
- อุมาพร สุขม่วง ; และ นพเก้า เอกอุ่น. (2552). **แนวทางการฝึกอบรมตามมาตรฐาน ISO 10015. วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ. 57(179) : 14-17.**
- อิโตชิ โอคุระ ; วิเชียร เบญจวัฒนาผล ; และ สมชัย อัครทิวา. (2545). **เทคนิคการวิเคราะห์อย่างถึงแก่น เพื่อปรับปรุงสถานประกอบการ**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- Adrian, Bueren ; et al. (2004). **Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management**. Switzerland : University of St. Gallen.
- Betty ; and Joe, Ziskovsky. (2007). **Doing More With Less-Going Lean in Education**. Retrieved February 19, 2010, from <http://www.leaneducation.com/resources.html>
- Christopher, Bull. (2002). Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. **Journal of Business Process Management**. 9(5) : 592-602.
- Henning, Gebert ; et al. (2002). Knowledge-Enabled Customer Relationship Management : Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts. **Journal of Knowledge Management**. 7(5) : 107-123.
- George, S. Day ; and Christophe, Van Den Bulte. (2002). **Superiority in Customer Relationship Management : Consequences for Competitive Advantage and Performance**. (September) : 2-49.
- Henk, De Koning ; et al. (2006). Lean Six Sigma in Healthcare. **Journal for Healthcare Quality**. 28 : 4-11.
- Janet, Jacobsen. (2008). Lean for Process Improvement. **The American Society for Quality**. (May) : 1-4.
- Lynette, Ryals. (2001). Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management (CRM). **European Management Journal**. 19 : 534-542.
- M.L. Emiliani. (2005). Quality Assurance in Education. **Quality Assurance in Education**. 13 : 37-52.
- M.R. Rotab Khan. (2000). Business Process Reengineering of an Cargo Handling Process. **International Journal of Production Economics**. 63 : 99-108.
- Monica, W. Tracey ; and Jamie, W. Flinchbaugh. (2006). **How Human Resource Departments Can Help Lean Transformation**. Retrieved January 9, 2010, from http://www.leanlearningcenter.com/.../How_HR_Helps_Lean.pdf

- Myra, Hodgkinson ; and Mike, Kelly. (2005). Quality Management and Enhancement Processes in UK Business Schools. **Quality Assurance in Education**. 15 : 77-91.
- Neslihan, Alp. (2004, November). **The Lean Transformation Model for the Education System**. Chattanooga : The University of Tennessee at Chattanooga.
- Parasuraman, A. ; Berry, L. L. ; and Zeithaml, V. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. 49 : 41-50.
- Peter, Hines ; and Sarah, Lethbridge. (2008, February). New Development : Creating a Lean University. **Public Money and Management**. 28 : 53-56.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
ฝึกอบรมในการให้บริการ



แบบสอบถามความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ฝึกอบรมในการให้บริการ

แบบสอบถามนี้มุ่งประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัยในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จึงขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถามด้วยความเที่ยงธรรม และตรงกับความเป็นจริง ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดค่ะ

ชื่อองค์กรฝึกอบรม

ชื่อหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความต่อไปนี้)

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 20 ปี

☐ 20-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ มัธยม หรือ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

☐ ระดับพนักงาน

☐ ระดับผู้จัดการ

☐ ระดับผู้บริหาร

5. ท่านเคยเข้าร่วมฝึกอบรมจากองค์กรใดต่อไปนี้บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1)

☐ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ

☐ สถาบันอาหาร

☐ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

☐ สถาบันไทย-เยอรมัน

ประเด็นวัดความพึงพอใจ	ระดับการบริการที่ได้รับ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.4 ค่าใช้จ่ายของหลักสูตรอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผล					
3.5 วิธีการสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมทำได้โดยง่าย					
3.6 มีการส่งข้อมูลกลับเพื่อยืนยันการสมัครที่ชัดเจนและรวดเร็ว					
3.7 อาคารสถานที่ และห้องอบรมมีความเหมาะสม					
4. ความพึงพอใจในด้านการดำเนินการโครงการฝึกอบรม					
4.1 เอกสารประกอบการอบรม มีเนื้อหาและรายละเอียดที่สมบูรณ์					
4.2 ความชัดเจน และการเข้ารูปเล่มของเอกสารมีความเหมาะสม					
4.3 อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ภายในห้องอบรมมีความเหมาะสม					
4.4 การจัดเลี้ยงอาหารหรือเครื่องดื่มมีความเหมาะสม					
4.5 การประสานงาน มีความเหมาะสมเพียงพอ					
5. ความพึงพอใจในด้านวิทยากร					
5.1 บรรยายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม					
5.2 มีการถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจได้เป็นอย่างดี					
5.3 มีการจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาที่เหมาะสม					

ประเด็นวัดความพึงพอใจ	ระดับการบริการที่ได้รับ					ระดับการบริการที่คาดหวัง				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.4 มีการสรุปและทบทวนประเด็นสำคัญ										
5.5 มีการรักษาเวลาในการสอนที่เหมาะสม										
6. ความพึงพอใจในด้านการประเมินผลการฝึกอบรม										
6.1 มีแบบฟอร์มในการประเมินผลหลังการฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐาน เพื่อนำผลสรุปไปพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรต่อไป										
6.2 มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้เสนอแนะความคิดเห็นต่อการดำเนินงานขององค์กรฝึกอบรม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....



ภาคผนวก ข.

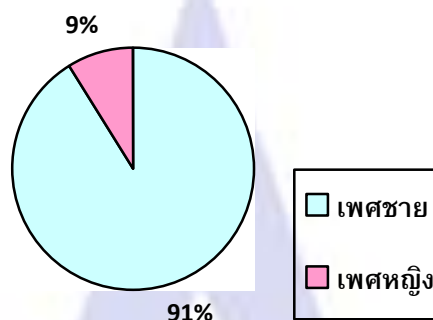
สรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม



จากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม สามารถสรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

องค์กรฝึกอบรม A

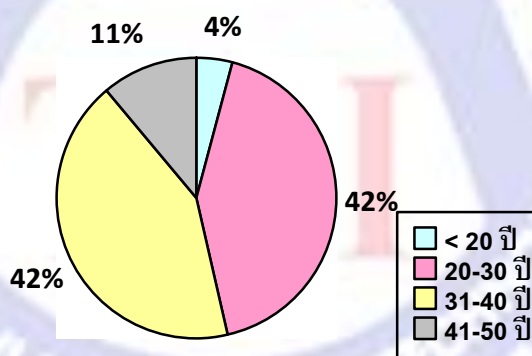
- ข้อมูลทางด้านเพศ



รูปที่ 34 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม A

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 45 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 91 (41 คน) เป็นเพศชาย และอีกร้อยละ 9 (4 คน) เป็นเพศหญิง

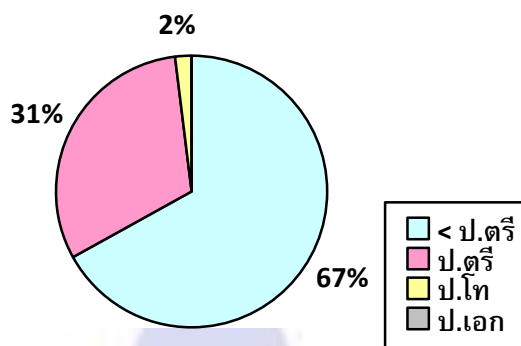
- ข้อมูลทางด้านอายุ



รูปที่ 35 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม A

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 45 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 42 (19 คน) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี ส่วนอีกร้อยละ 12 (5 คน) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และอีกร้อยละ 4 (2 คน) มีอายุต่ำกว่า 20 ปี

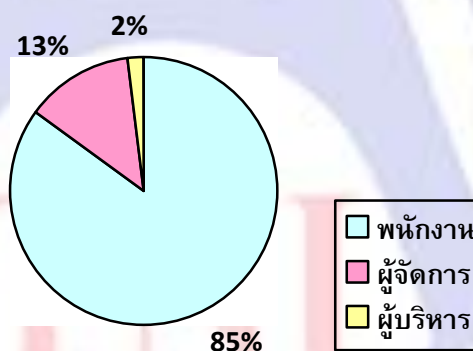
- ข้อมูลทางด้านการศึกษา



รูปที่ 36 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม A

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 45 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 67 (30 คน) มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ส่วนอีก ร้อยละ 31 (14 คน) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และอีกร้อยละ 12 (2 คน) มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

- ข้อมูลทางด้านตำแหน่งงาน

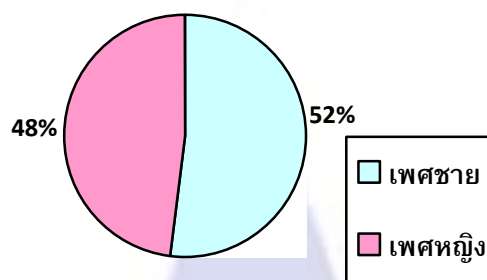


รูปที่ 37 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม A

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 45 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 85 (38 คน) มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 (6 คน) อยู่ในระดับผู้จัดการ และอีกร้อยละ 2 (1 คน) อยู่ในระดับผู้บริหาร

องค์กรฝึกอบรม B

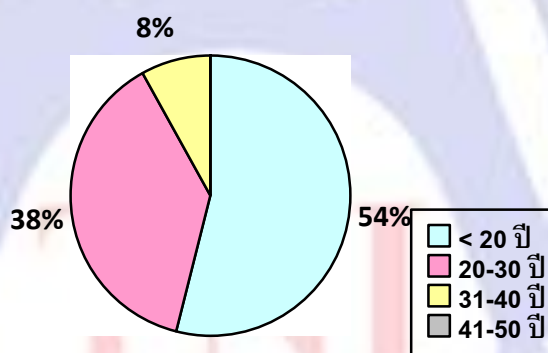
- ข้อมูลทางด้านเพศ



รูปที่ 38 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม B

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 48 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 52 (25 คน) เป็นเพศชาย และอีกร้อยละ 48 (23 คน) เป็นเพศหญิง

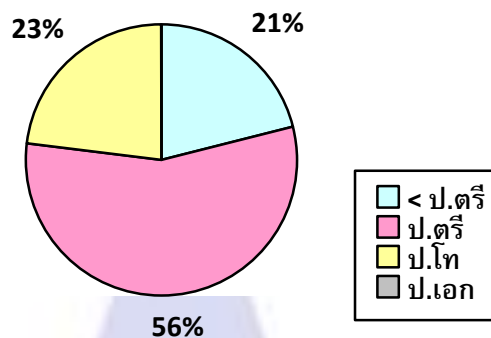
- ข้อมูลทางด้านอายุ



รูปที่ 39 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม B

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 48 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 54 (26 คน) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ส่วนอีกร้อยละ 38 (18 คน) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และอีกร้อยละ 8 (2 คน) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

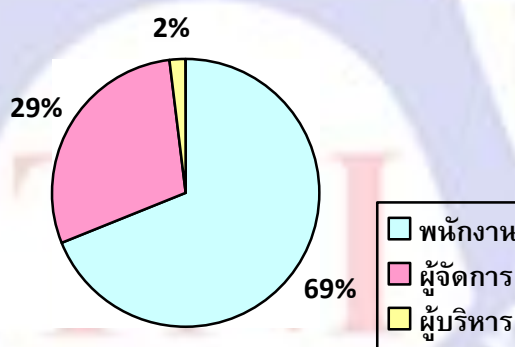
- ข้อมูลทางด้านการศึกษา



รูปที่ 40 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม B

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 48 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 21 (10 คน) มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ส่วนอีกร้อยละ 56 (27 คน) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และอีกร้อยละ 23 (11 คน) มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

- ข้อมูลทางด้านตำแหน่งงาน

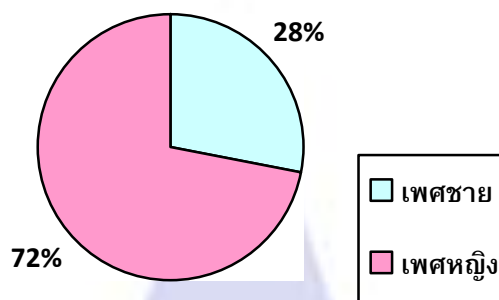


รูปที่ 41 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม B

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 48 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 69 (33 คน) มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ส่วนอีกร้อยละ 29 (14 คน) อยู่ในระดับผู้จัดการ และอีกร้อยละ 2 (1 คน) อยู่ในระดับผู้บริหาร

องค์กรฝึกอบรม C

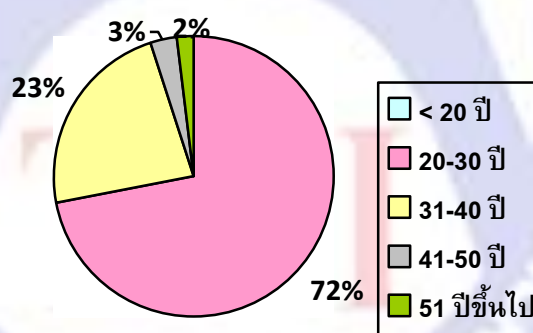
- ข้อมูลทางด้านเพศ



รูปที่ 42 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม C

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 53 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 28 (15 คน) เป็นเพศชาย และอีกร้อยละ 72 (38 คน) เป็นเพศหญิง

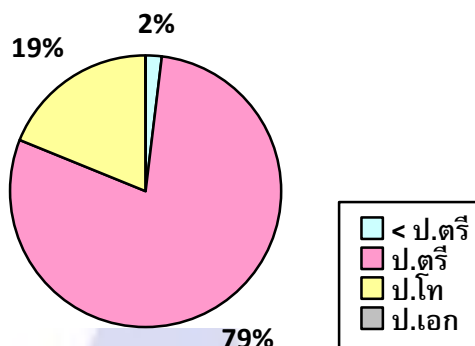
- ข้อมูลทางด้านอายุ



รูปที่ 43 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม C

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 53 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 72 (38 คน) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี อีกร้อยละ 22 (12 คน) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และร้อยละ 3 (2 คน) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ไกล่เคียงกับ ร้อยละ 2 (1 คน) มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป

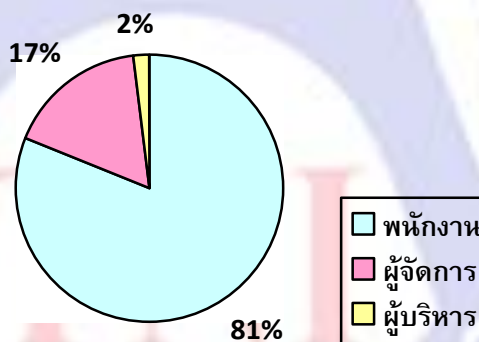
- ข้อมูลทางด้านการศึกษา



รูปที่ 44 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม C

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 53 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 2 (1 คน) มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ส่วนอีกร้อยละ 79 (42 คน) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และอีกร้อยละ 19 (10 คน) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

- ข้อมูลทางด้านตำแหน่งงาน

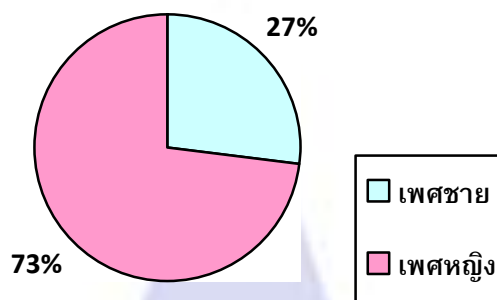


รูปที่ 45 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม C

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 53 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 81 (43 คน) มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ส่วนอีกร้อยละ 17 (9 คน) อยู่ในระดับผู้จัดการ และอีกร้อยละ 2 (1 คน) อยู่ในระดับผู้บริหาร

องค์กรฝึกอบรม D

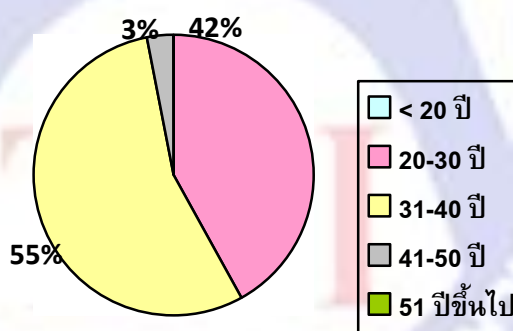
- ข้อมูลทางด้านเพศ



รูปที่ 46 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศขององค์กรฝึกอบรม D

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 60 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 27 (16 คน) เป็นเพศชาย และอีกร้อยละ 73 (44 คน) เป็นเพศหญิง

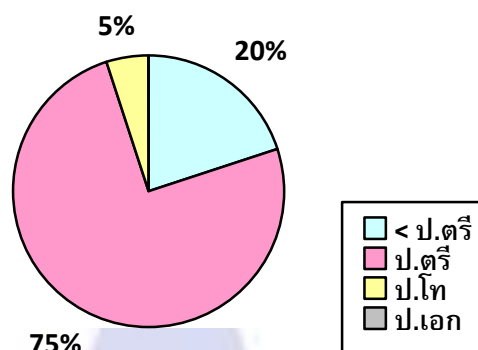
- ข้อมูลทางด้านอายุ



รูปที่ 47 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุขององค์กรฝึกอบรม D

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 60 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 42 (25 คน) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี อีกร้อยละ 55 (33 คน) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และ ร้อยละ 3 (2 คน) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

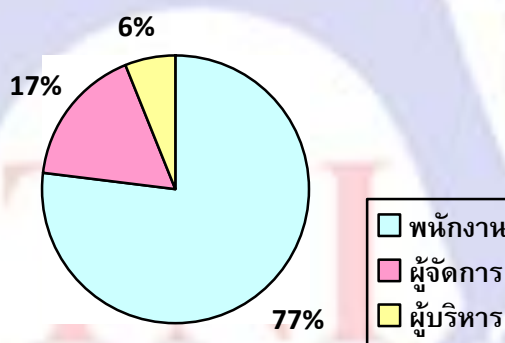
- ข้อมูลทางด้านการศึกษา



รูปที่ 48 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาขององค์กรฝึกอบรม D

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 60 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 20 (12 คน) มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ส่วนอีกร้อยละ 75 (45 คน) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และอีกร้อยละ 5 (3 คน) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

- ข้อมูลทางด้านตำแหน่งงาน



รูปที่ 49 อัตราร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานขององค์กรฝึกอบรม D

จากผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 60 คน สามารถสรุปได้ว่า ร้อยละ 77 (46 คน) มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน ส่วนอีกร้อยละ 17 (10 คน) อยู่ในระดับผู้จัดการ และอีกร้อยละ 6 (4 คน) อยู่ในระดับผู้บริหาร

ภาคผนวก ค.

ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรม



ตารางที่ 24 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม A

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
1. การสร้างหลักสูตร								
1) ประชุมเพื่อวางแผนธุรกิจ และกำหนดหลักสูตรที่จะทำการอบรมในปีถัดไป	ผอ.สถาบัน / ผอ.แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	มีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนหลักสูตรในทุกปี
2) วางแผนหลักสูตรที่จะทำการอบรมในปีถัดไป	ผอ.แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	*	●	□	➡	▽	D	
3) การสร้างมาตรฐานหลักสูตร								
3.1) ทำการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรเดิม								
3.1.1) ทำการแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหาหลักสูตรเดิม	วิทยากร / ผู้จัดการแต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 เดือน	●	□	➡	▽	D	อ้างอิงจากข้อมูลสรุปคะแนนประเมินผลจากแบบสอบถาม
3.1.2) อนุมัติความสมบูรณ์ของแต่ละหลักสูตร	ผอ.แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	2 สัปดาห์	○	■	➡	▽	D	
3.2) ทำการตรวจสอบหลักสูตรใหม่								
3.2.1) ทำการทดลองสอนภายในสถาบันฯ (Micro Teaching)	วิทยากร / ผู้จัดการแต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
3.2.2) ทำการทดลองสอนเนื้อหาของหลักสูตร (Pilot Training)	วิทยากร / ผู้จัดการแต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 เดือน	●	□	➡	▽	D	
3.2.3) ทำการตรวจสอบ และปรับปรุงหลักสูตรการสอนให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปใช้อบรมจริง	วิทยากร / ผู้จัดการแต่ละศูนย์เทคโนโลยี	1 สัปดาห์	○	■	➡	▽	D	
4. การประเมินผล และหาความจำเป็นในการฝึกอบรม								
15) สรรวความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมโดยการประเมินผลจากแบบสอบถาม	วิทยากร	**	●	□	➡	▽	D	
16) ทำการสรุปและประเมินผลการฝึกอบรม	ฝ่ายขายและการตลาด	1 สัปดาห์	○	■	➡	▽	D	
17) ส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลไปยังแต่ละศูนย์เทคโนโลยี	ฝ่ายขายและการตลาด	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
18) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลสรุปเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาหลักสูตรในครั้งต่อไป	เจ้าหน้าที่แต่ละศูนย์เทคโนโลยี	***	●	□	➡	▽	D	

หมายเหตุ :

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

***ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับแผนการจัดหลักสูตรครั้งต่อไป

ตารางที่ 25 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม B

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
1. การสร้างหลักสูตร								
1) ทำการประชุมแจ้งนโยบาย เพื่อการวางแผนหลักสูตรที่จะทำการอบรมในปีถัดไป	ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	●	□	⇒	▽	D	มีการวางแผนหลักสูตรล่วงหน้าเป็นรายปี
2) วางแผน งบประมาณ รายรับ - รายจ่าย (ทั้งปี) และแผนกิจกรรมในแต่ละหลักสูตร	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
3) เสนอแผนงบประมาณให้พิจารณาในที่ประชุมกรรมการผู้บริหาร	ผู้อำนวยการสาย	1 เดือน	○	■	⇒	▽	D	
4) ประชุมชี้แจง รายละเอียดของแผนกิจกรรม และงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากมติกรรมการบริหาร	ผู้จัดการ / หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
5) ติดต่อเชิญวิทยากร เพื่อกำหนดวัน เวลาที่ทำการสอน	หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
6) ติดต่อ จองห้องฝึกอบรม	หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	เพื่อระบุลงในสื่อโฆษณาให้ลูกค้าได้รับทราบ
4. การประเมินผล และหาความจำเป็นในการฝึกอบรม								
19) หลังอบรมเสร็จ สำนวความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมโดยการประเมินจากแบบสอบถาม	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
20) ทำการสรุปและประเมินผลการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	■	⇒	▽	D	
21) ถ้าคะแนนประเมินผลน้อยกว่า 3 (เต็ม5) จะทำการประชุม เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
22) แจ้งรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการฝึกอบรมให้แก่ ผจก. ได้รับทราบ เพื่อวางแผนนโยบายการควบคุมปัญหา	ฝ่ายฝึกอบรม	1 วัน	○	□	➡	▽	D	
23) นำผลสรุปที่ได้มาดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาการฝึกอบรมต่อไป								
23.1) ผลสรุปคะแนนประเมินผล ด้านวิทยากร								
23.1.1) ส่งจดหมายขอบคุณ และแจ้งผลสรุปคะแนนประเมินผลไปยัง วิทยากร	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
23.1.2) วิทยากรรับทราบเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรในครั้งต่อไป	วิทยากร	***	●	□	⇒	▽	D	

ตารางที่ 25 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม B (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
23.2) ผลสรุปคะแนนประเมินผล ด้านอาหาร								
23.2.1) แจ้งผลสรุปความ คิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เข้า อบรมให้แก่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจได้ รับทราบ	ฝ่ายฝึกอบรม / ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
23.2.2) นำข้อมูลที่ได้ไป ทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในครั้ง ต่อไป	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
23.3) ผลสรุปด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ								
23.3.1) นำข้อมูลที่ได้มา ทำการวิเคราะห์ เพื่อวางแผน หลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
24) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จากผลสรุปในทุกๆด้าน เพื่อ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา หลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ :

- * ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล
- ** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร
- ***ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับแผนการจัดหลักสูตรครั้งต่อไป

ตารางที่ 26 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม C

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขนย้าย	จัดเก็บ	รองาน	
1. การสร้างหลักสูตร								
1) วางแผนหัวข้อคร่าวๆ ของหลักสูตรที่จะทำการจัดอบรมในปีถัดไป พร้อมทั้งทำการหารือร่วมกับวิทยากร	ฝ่ายฝึกอบรม / วิทยากร	2-3 เดือน	●	□	➡	▽	D	
2) ประชุมร่วมกันกับท่านผู้บริหาร เพื่อขออนุมัติหลักสูตรที่จะทำการจัดอบรมในปีถัดไป	ผู้บริหาร / ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	■	➡	▽	D	
3) ทำหนังสือแจ้งวิทยากร เพื่อยืนยันหลักสูตรที่จะทำการเปิดอบรมในปีถัดไป	ฝ่ายฝึกอบรม / วิทยากร	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
4) วิทยากรวางแผนเนื้อหา ลำดับการสอน เพื่อเตรียมข้อมูล	วิทยากร	2 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
5) วิทยากรส่งข้อมูลหลักสูตรให้กับแผนกบริการฝึกอบรม เพื่อจัดทำสื่อการประชาสัมพันธ์ต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม / วิทยากร	1 สัปดาห์	○	□	➡	▽	D	

ตารางที่ 26 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม C (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
4. การประเมินผล และหาความจำเป็นในการฝึกอบรม								
20) สำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมโดยการประเมินจากแบบสอบถาม	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	⇒	▽	D	
21) ทำการสรุปและประเมินผลการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	■	⇒	▽	D	
22) นำผลสรุปที่ได้มาดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาการฝึกอบรมต่อไป								
22.1) ผลสรุปคะแนนประเมินผล ด้านวิทยากร								
22.1.1) ส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลไปยัง วิทยากร	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	➡	▽	D	แจ้งทาง Email และจดหมาย
22.1.2) วิทยากรรับทราบเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรในครั้งต่อไป	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
22.2) ผลสรุปคะแนนประเมินผล สถานที่จัดฝึกอบรม								
22.2.1) ส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลไปยัง สถานที่จัดฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
22.2.2) ผู้รับผิดชอบด้านสถานที่จัดฝึกอบรมรับทราบ และนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการในครั้งต่อไป	ฝ่ายสถานที่ / ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
22.3) ผลสรุปด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ								
22.3.1) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และวางแผนหลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	⇒	▽	D	
23) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลสรุปในทุกๆด้าน เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาหลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	

หมายเหตุ :

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 27 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม D

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รองาน	
1. การสร้างหลักสูตร								
1) วางแผนหัวข้อ รายละเอียด ร่วมกับวิทยากรของหลักสูตร ใน ไตรมาสถัดไป (อาจมีการปรึกษา ร่วมกันกับผู้เชี่ยวชาญและวิทยากร)	ฝ่ายฝึกอบรม / วิทยากร	1 เดือน	●	□	⇒	▽	D	
2) ประชุมเพื่อกำหนดหลักสูตรที่จะ ทำการจัดอบรมในไตรมาสต่อไป	ผอ. และ พนักงานฝ่าย ฝึกอบรม	1 วัน	○	■	⇒	▽	D	
3) ติดต่อวิทยากร เพื่อเตรียมการ สอนแต่ละหลักสูตรฝึกอบรม (โดยจะ ติดต่อวิทยากรภายในก่อน ถ้าไม่ สะดวกจึงติดต่อวิทยากรภายนอก แทน)	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	
4) ติดต่อสถานที่ (ถ้าต้องไปจัดนอก สถาบันฯ)	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	●	□	⇒	▽	D	



ตารางที่ 27 ผังกระบวนการสร้างหลักสูตร และการประเมินผลในการฝึกอบรมขององค์กร
ฝึกอบรม D (ต่อ)

รายละเอียดกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ลำดับกระบวนการ					หมายเหตุ
			แปรรูป	ตรวจสอบ	ขยาย	จัดเก็บ	รายงาน	
4. การประเมินผล และหาความจำเป็นในการฝึกอบรม								
17) สำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมโดยการประเมินจากแบบสอบถาม	ฝ่ายฝึกอบรม	**	●	□	➡	▽	D	
18) ทำการสรุปและประเมินผลการฝึกอบรม	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	○	■	➡	▽	D	
19) นำผลสรุปที่ได้มาดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาการฝึกอบรมต่อไป								
19.1) ผลสรุปคะแนนประเมินผล ด้านวิทยากร								
19.1.1) ส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลไปยัง วิทยากร	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	➡	▽	D	แจ้งทาง Email
19.1.2) ถ้าคะแนนน้อยกว่า 4 (เต็ม5) จะทำการประชุมเพื่อดำเนินการแก้ไขในครั้งต่อไป	วิทยากร / ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
19.2) ผลสรุปคะแนนประเมินผล ด้านฝ่ายประสานงาน								
19.2.1) แจ้งคะแนนประเมินผลให้แก่ฝ่ายประสานงานได้รับทราบ	ฝ่ายฝึกอบรม	2 วัน	○	□	➡	▽	D	
19.2.2) ถ้าคะแนนน้อยกว่า 4 (เต็ม5) จะทำการประชุมเพื่อดำเนินการแก้ไขในครั้งต่อไป	ฝ่ายประสานงาน / ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
19.3) ผลสรุปด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ								
19.3.1) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และวางแผนหลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 สัปดาห์	●	□	➡	▽	D	
20) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลสรุปในทุกๆด้าน เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาหลักสูตรในครั้งต่อไป	ฝ่ายฝึกอบรม	1 เดือน	●	□	➡	▽	D	

หมายเหตุ:

* ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสมัครของแต่ละบุคคล

** ระบุไม่ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ของแต่ละหลักสูตร