แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด
EMPLOYEES SERVICE QUALITY DEVELOPMENT PLAN OF PHETTAVEE AIR COMPANY LIMITED

ชุติมา ดวงเพชร [1]
อมรวรรณ รังกูล [2]
เกษม นันทชัย [3]

บทคัดย่อ

รายงานการศึกษาอิสระเรื่อง แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานบริษัท เพชรทวี แอร์ จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจประเภทขนส่งที่ให้บริการรถตู้โดยสารประจำทาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาในเรื่องของระบบการให้บริการของพนักงานในบริษัท เพชรทวี แอร์ จำกัด สำหรับจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด ให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุหลักของปัญหาโดยอาศัยแผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagrams) แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) และการระดมสมอง (Brainstorming) ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุรากเหง้าของปัญหาการบริการไม่มีคุณภาพที่เกิดจาก 4 สาเหตุได้แก่ ไม่มีระบบประเมินการทำงานตามกฎระเบียบวินัย, ไม่มีการแสดงรายละเอียดงาน (Job Description), ไม่มีระบบการให้คุณให้โทษ, ไม่มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงาน, ไม่มีเกณฑ์การตรวจเช็ครถ และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ จากนั้นทำการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานที่แก้ไขตามสาเหตุรากเหง้า การจัดทำนโยบายคุณภาพ นโยบายการบริหารงานบุคคล การบรรยายงานหน้าที่รับผิดชอบ และทำการวัดผลตามกระบวนการทำงานตลอดจนการสร้างมาตรฐานของงานตามแนวของ PDCA ภายหลังการลงมือปฏิบัติจริงตามแผน พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเพิ่มขึ้นถึง 84.29% จากพนักงานทั้งหมด

คำสำคัญ: แผน คุณภาพ บริการ การระดมสมอง เพชรทวีแอร์

Abstract

The independent study; employees service quality development plan of: Phettavee Air Company Limited, the transportation firm that provided passenger vans, aims to study the current situation and the problems of employees service system in: Phettavee Air Company Limited in order to make employees service quality development plan of: Phettavee Air Company Limited for the better quality in service. The researcher applied Affinity Diagrams, Fish Bone Diagram and Brain Storming methods in terms of current situation and main problems study. The result found that, the basis of service problems were divided into 4 problems; no working evaluation according to the regulations, no job description, no compensation and penalty system, no conscious mind implantation, no vehicles checking standard and inattention by the directors. After that provided the employees service quality development plan based on the problems' basis, quality policy, human resources policy, duty description and working evaluation as well as PDCA standardization. After the performance found that, the standard of staffs' performance increased to 84.29%.

Keywords: Plan, Quality, Service, Brain Storming, Phettavee Air Company Limited

[1] *นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 217 ถ.อุดรดุษฎี ต.หมากแข้ง อ.เมือง จ.อุดรธานี 41000 โทรศัพท์ 083-3283998 email: cduangpetch@gmail.com*

[2] *อาจารย์ประจำวิชา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

[3] *ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

บทนำ

พาหนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเดินทางมีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 ได้มีมติอนุมัติให้กำหนดมาตรการสำหรับรถมาตรฐาน 2 (จ) ที่มีลักษณะเป็นรถตู้โดยสารปรับอากาศ ในเส้นทางรถโดยสารประจำทางในการประชุมครั้งที่ 8/2551 [5] บริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด เป็นบริษัทประกอบกิจการรถตู้โดยสาร ให้บริการรถตู้โดยสารประจำทางปรับอากาศร่วมบริการ บขส. หรือ ม2จ. มีทั้งหมด 5 เส้นทาง ซึ่งจุดศูนย์กลางการเปลี่ยนรถตู้โดยสารอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี มีรถตู้โดยสาร 60 คัน และพนักงานทั้งหมด 70 คน ในปัจจุบันรถตู้โดยสารเป็นที่นิยมใช้ในเดินทาง เพราะไม่แวะรับ – ส่งตามรายทาง ไม่ต้องรอนาน มีที่นั่งแน่นอน และในช่วงเวลาเร่งด่วนรถตู้โดยสารสามารถตอบสนองความต้องการได้ดีกว่ารถโดยสารชนิดอื่น ดังนั้นความต้องการใช้จึงมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่ผลเสียจากการแข่งขันทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการเพิ่มจำนวนรถตู้โดยสารมากขึ้น ส่งผลให้รถตู้โดยสารประสบอุบัติเหตุบ่อยครั้ง จากข้อมูลอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในบริษัทฯ เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 พบว่ามีอุบัติเหตุเกิดขึ้นทั้งหมดจำนวน 3 ครั้ง โดยที่มูลเหตุเกิดจากพนักงานขับรถตู้โดยสารไม่ชำนาญทาง, ขับรถเร็วเกินกำหนดด้วยความประมาท และไม่ตรวจเช็คสภาพรถก่อนปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบที่ทำให้บริษัทฯ เกิดความเสียหาย เช่น ภาพลักษณ์ที่แสดงถึงความไม่ปลอดภัยของบริษัทฯ, รายจ่ายค่ารักษาพยาบาล, รายจ่ายค่าสินไหมทดแทน, รายจ่ายค่าซ่อมบำรุงรถ และทำให้เสียโอกาสในการหารายได้ จากข้อมูลอุบัติเหตุทางถนนที่เกิดจากรถโดยสารสาธารณะ พ.ศ. 2555 – 2557 จากอุบัติเหตุส่งผลให้ผู้โดยสารได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต มูลเหตุสันนิษฐานหลักที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุสรุปได้ว่าเกิดจากการขับรถเร็วเกินกำหนด ร้อยละ 45.80 เป็นจำนวนที่มากถึง 169 ครั้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการให้บริการของพนักงานขับรถจากการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่างสร้างความแตกต่างให้มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าคือ “การบริการ” องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเรื่องการบริการลูกค้า [9] จากพฤติกรรมของพนักงานขับรถที่บริการไม่ดี กรมการขนส่งทางบกเปิดเผยข้อมูลของยอดการร้องเรียนรถโดยสารสาธารณะผ่านศูนย์ 1584 โดยที่รถตู้โดยสารปรับอากาศพบการร้องเรียน 656 ครั้ง ซึ่งการขับรถประมาทถูกร้องเรียนมากที่สุด [8] จากข้อมูลสถิติการเกิดอุบัติเหตุ สถิติการร้องเรียนของผู้โดยสาร และการให้บริการของพนักงานย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ หากผู้ประกอบการไม่มีการปรับปรุงการให้บริการของพนักงานให้ดีขึ้น อาจส่งผลให้ผู้โดยสารไม่ได้รับความปลอดภัยจนเกิดความเสียหายถึงแก่ชีวิต และทรัพย์สิน ความไม่พึงพอใจในการให้บริการ และมองหาบริการจากบริษัทคู่แข่งรายอื่น จากปัญหาที่กล่าวมาย่อมส่งผลให้รายได้ของผู้ประกอบการลดลงจนกระทั่งไม่สามารถอยู่รอดในธุรกิจการเดินรถตู้โดยสารต่อไปได้

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาจึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้ศึกษาซึ่งเป็นทายาทธุรกิจประสงค์ที่จะศึกษาหาสาเหตุนำไปเป็นแนวทางให้พนักงานนำไปใช้ปรับปรุงการให้บริการของพนักงานให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการให้บริการของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด
2. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด

วิธีดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 หาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการให้บริการของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด โดยแจกบัตรความคิด (Card) ให้พนักงาน 70 คน เป็นกระดาษจำนวน 70 แผ่น เพื่อเขียนสาเหตุจากคำถามที่ว่าด้วย “ ปัจจัยใดที่ส่งผลให้การบริการของพนักงานไม่มีคุณภาพ ” จากนั้นแบ่งพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม

เพื่อให้มาจัดลำดับกลุ่มของสาเหตุ

ขั้นตอนที่ 2 การระดมสมอง (Brain Storming) ต้องเห็นชอบจากพนักงานทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 3 ใช้แผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagrams) แสดงการจัดกลุ่มของสาเหตุ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram) เพื่อยืนยันสาเหตุของปัญหา

ขั้นตอนที่ 5 ทำการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานที่แก้ไขตามสาเหตุรากเหง้า

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการอบรมพนักงานทั้งหมด โดยชี้แจงการทำงานตามกระบวนการต่างๆ ที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุง และทำความเข้าใจให้กับพนักงานทุกส่วนของบริษัทฯ โดยที่ให้ดำเนินงานตามแผน

ขั้นตอนที่ 7 จัดตั้งกลุ่มวินิจฉัย และให้คำแนะนำที่ประกอบด้วยพนักงานในระดับผู้จัดการทั้งหมด โดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำในฐานะพี่เลี้ยงในการทำงานตามกระบวนการทำงานที่ได้ออกแบบใหม่

ขั้นตอนที่ 8 ประชุมผู้บริหาร หัวหน้าผู้จัดการ และกลุ่มวินิจฉัย ให้คำแนะนำ เพื่อประเมินผลการทำงานและแก้ไขอย่างต่อเนื่องตามแนวทางของ PDCA

ขั้นตอนที่ 10 กระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติงานจริง และสามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักษ์ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด ต่อไป

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน และสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการให้บริการของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด โดยใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการค้นหาสาเหตุคือ แผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagrams) แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) และการระดมสมอง (Brain Storming) ผลจากแผนภูมิก้างปลา (ภาพที่ 1) พบว่าการให้บริการไม่มีคุณภาพของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด เกิดจาก 4 ปัจจัย โดยมีปัจจัยของพนักงาน ระบบการทำงาน รถตู้โดยสาร และอุปกรณ์ หรืออะไหล่รถ สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

สาเหตุที่ 1 สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยของพนักงานมี 5 สาเหตุรองคือ 1. พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย เพราะพนักงานไม่เห็นความสำคัญในกฎระเบียบวินัยของการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีระบบประเมินการทำงานตามกฎระเบียบวินัยของพนักงาน 2. พนักงานทำงานไม่เป็นทีม เพราะพนักงานมีการเอารัดเอาเปรียบระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เห็นพนักงานคนนั้นทำแล้วตนเองก็ไม่ทำ พนักงานคนอื่นวิ่งรถวันละ 2 เที่ยว แต่ตนเองวิ่งรถวันละเที่ยว สาเหตุนี้เกิดจากไม่มีการปลูกฝังจิตสำนึกของการทำงานให้พนักงาน 3. พนักงานไม่รู้หน้าที่คือ ทำงานไม่ครบถ้วน ไม่รู้ว่าควรทำอะไร เวลาไหน ปฏิบัติงานอื่นในเวลางาน เนื่องจากเมื่อตอนรับพนักงานเข้าทำงาน พนักงานอาจเข้าใจผิด หรือมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง เนื่องจากไม่มี Job Description ที่ระบุหน้าที่การปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบชัดเจน 4. ความมักง่ายของตัวพนักงานเองคือ การที่พนักงานเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าความปลอดภัย เช่น ไม่ตรวจเช็ครถ หรือตรวจเช็คไม่ครบถ้วน เมื่อมีการสอบถามจากผู้บริหารก็ตอบว่าตรวจเช็คเรียบร้อยแล้ว แต่ความมักง่ายของพนักงานทำให้เกิดอุบัติเหตุขณะปฏิบัติซึ่งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร และตัวพนักงานเอง ยิ่งไปกว่านั้นทำให้บริษัทฯ เกิดความเสียหายทั้งทรัพย์สิน และชื่อเสียง เนื่องจากไม่มีระบบการให้คุณให้โทษ 5. พนักงานไม่ใส่ใจในงานคือ การที่พนักงานไม่มี Service Mind เพราะพนักงานขี้เกียจ ไม่เห็นถึงความสำคัญในกฎระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานให้บริการ เนื่องจากไม่มีระบบการประเมินการทำงานตามกฎระเบียบวินัย

สาเหตุที่ 2 สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยของระบบการทำงานมี 3 สาเหตุรองคือ 1. ระบบการทำงานที่ไม่มีระบบการบำรุงรักษารถคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจเช็คด้วยการสังเกตในรูปแบบประจำวัน และมีการตรวจสภาพตามระยะ

ที่ขนส่งกำหนดโดยที่ทีมช่างทางขนส่งเป็นผู้ทำการตรวจ กับตรวจรถตามระยะไมล์ที่ทางบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง แต่ถ้าหากเมื่อผู้บริหารสังเกตเห็นถึงความปกติของรถ หรือมีการรายงานปัญหาจากพนักงาน ผู้บริหารสั่งการให้พนักงานติดต่อทีมช่างเพื่อทำการตรวจสอบ และซ่อมบำรุงโดยที่จะเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ โดยที่ไม่มีการป้องกันการเกิดปัญหา ดังนั้นการที่ไม่มีระบบการบำรุงรักษารถ เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางระบบการบำรุงรักษารถ 2. ระบบการทำงานที่ไม่มีการตรวจติดตามงานเรื่องการดูแลรักษารถ เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งจะอาจส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติงานก็ได้ เพราะถ้าไม่มีการตรวจติดตามพนักงานขับก็จะคิดว่ามีหน้าที่ในการขับรถอย่างเดียวไม่ต้องดูแลรักษารถ ซึ่งถ้ารถไม่มีคุณภาพ ก็ส่งผลให้การบริการของพนักงานไม่มีคุณภาพไปด้วย 3. ระบบการทำงานที่ไม่มีการตรวจติดตามงานเรื่องความสะอาด เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญ ซึ่งความสะอาดส่งผลต่อภาพลักษณ์ของการให้บริการ ถ้าสกปรก เก่า ก็ไม่มีผู้โดยสารอยากใช้บริการ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับความสะอาดทั้งภายใน และภายนอกของรถ ถ้ามีความสะอาดปัญหาอย่างอื่นก็ไม่มีตามมา เช่น ฝุ่น กลิ่นอับ สัตว์ต่างๆ เป็นต้น

สาเหตุที่ 3 สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยของรถตู้โดยสารมี 2 สาเหตุรองคือ 1. รถเสียขณะปฏิบัติงานมากจาก 2 สาเหตุ โดยที่สาเหตุที่ 1 คือ พนักงานไม่ดูแลรักษารถ เพราะไม่มีการตรวจติดตามเรื่องการดูแลรักษารถ เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ และสาเหตุที่ 2 คือ พนักงานไม่ตรวจเช็ครถตามระยะการใช้งาน เพราะพนักงานต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร เพราะไม่มีเกณฑ์การตรวจเช็ครถ เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ 2. รถสกปรก เพราะพนักงานไม่ทำความสะอาด เพราะไม่มีการตรวจติดตามงานเรื่องความสะอาด เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ

สาเหตุที่ 4 สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยของอุปกรณ์ หรืออะไหล่รถมีสาเหตุรองคือ อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยไม่ครบ เพราะหายไม่ทราบสาเหตุ เนื่องจากไม่มีเกณฑ์การตรวจเช็ครถ

ซึ่งสามารถสรุปได้ 9 สาเหตุรองจากสาเหตุหลักทั้ง 4 ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการแก้ปัญหาการให้บริการไม่ดีของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด (ตารางที่ 1)

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้ศึกษาได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาการให้บริการของพนักงานของบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด จำนวน 3 โครงการดังนี้ 1. โครงการระเบียบเป๊ะเพชรทวีจัดให้ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบวินัยที่บริษัทฯ กำหนด 2. โครงการฟัง ทำ ชีวิตเปลี่ยน เพื่อให้พนักงานเข้าใจในงาน มีจิตสำนึกในการทำงาน มองเห็นความสำคัญในงานที่ทำ และส่งเสริมให้พนักงานมีใจรักในงานบริการ และ 3. โครงการ Make Safe เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสะอาดทั้งภายใน และภายนอกรถ รวมไปถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ซึ่งมีการดำเนินการโครงการทั้งหมด 3 โครงการ ใช้งบประมาณไปทั้งหมด 70,000 บาท โดยจะมีระยะเวลาทั้งหมด 12 เดือน จากนั้นทำการวัดผลด้วยกระบวนการ PDCA สังเกตภาพรวมทั้งหมดของปัญหาต่างๆ จากภายหลังที่ได้นำกระบวนการบริหารใหม่ไปประยุกต์ใช้ในบริษัทฯ แล้วนั้น ผลปรากฏว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่างๆ ของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจนมากขึ้น พนักงานส่วนใหญ่จะเข้าใจในหน้าที่ว่าตนเองมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอะไรบ้างมีความชัดเจนในรายละเอียดของมากขึ้น ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม ส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และส่วนที่สำคัญส่งผลให้การทำงานที่ผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย หรืออุบัติเหตุลดลง

สรุป

จากการที่ได้ศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการค้นหาสาเหตุคือ แผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagrams)

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) และการระดมสมอง (Brain Storming) สรุปว่าปัญหาคือ การบริการที่ไม่มีคุณภาพ โดยมีสาเหตุรากเหง้าของปัญหาด้วยปัจจัย 4M คือ ด้านพนักงาน ด้านกระบวนการ ด้านรถตู้โดยสาร และด้านอุปกรณ์ หรืออะไหล่ พบว่าเกิดจากไม่มีระบบประเมินการทำงานตามกฎระเบียบวินัย ไม่มี Job Description ไม่มีระบบให้คุณให้โทษ ไม่มีการปลูกจิตสำนึกในการทำงาน ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบการบำรุงรักษารถ การตรวจติดตามการดูแลรักษารถ การตรวจติดตามความสะอาด เกณฑ์การตรวจเช็ครถ และไม่มีเกณฑ์การตรวจเช็ครถ และจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จึงจัดทำแผนการปรับปรุงคุณภาพประกอบไปด้วย 3 โครงการ คือ 1. โครงการระเบียบเป๊ะเพชรทวีจัดให้ 2. โครงการฟัง ทำ ชีวิตเปลี่ยน และ 3. โครงการ Make Safe จากนั้นจัดทำผังโครงสร้างองค์กร โดยผังโครงสร้างองค์กรประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย คือ 1. ฝ่ายบริการประกอบไปด้วยพนักงานขายตั๋วโดยสาร พนักงานขับรถ และพนักงานขับสำรอง 2. ฝ่ายซ่อมบำรุงประกอบไปด้วยพนักงานซ่อมบำรุง และแม่บ้าน 3. ฝ่ายบัญชี แล้วทำการจัดทำคู่มือการทำงาน และการประเมินการทำงานของพนักงาน สุดท้ายทำการจัดอบรมพนักงานทั้งบริษัท และจัดตั้งกลุ่มผู้ตรวจสอบ และผู้ให้คำแนะนำโดยที่จะคอยติดตามผลงาน การปฏิบัติงานหลังจากที่ทำการการอบรม และนำกระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติจริงที่สามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักษ์ซึ่งจะนำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานต่อไป เนื่องจากเวลาค่อนข้างจำกัดเราสามารถทดสอบผลได้ในระยะเวลา 2 สัปดาห์ภายหลังจากการได้อบรมก็ทดลองนำแผนคุณภาพการให้บริการแบบใหม่มาปฏิบัติพบว่าพนักงานมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมากขึ้นถึง 84.29% จากพนักงานทั้งหมด

เอกสารอ้างอิง

[1] กระทรวงคมนาคม. (2550). การให้บริการรถโดยสารประจำทาง. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงคมนาคม.

[2] กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2557). TQM การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

[3] บริษัท ขนส่ง จำกัด. (2559). มาตรฐานคุณภาพบริการรถตู้โดยสารประจำทางร่วมบริการ. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://home.transport.co.th/index.php/th/2014-12-16-07-11-38/รถตู้โดยสารประจำทาง-เอกชน.html

[4] บริษัท เพชรทวี แอร์ จำกัด. (2559). ข้อมูลบริษัทเพชรทวี แอร์ จำกัด. อุดรธานี: บริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด. (เอกสารจัดสำเนา).

[5] ราชกิจจานุเบกษา (2553). ประกาศคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลาง. ค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2559, จาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/RKJ/announce/search.jsp

[6] วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). 7 New QC Tools. กรุงเทพมหานคร: TPA PUBLISHING.

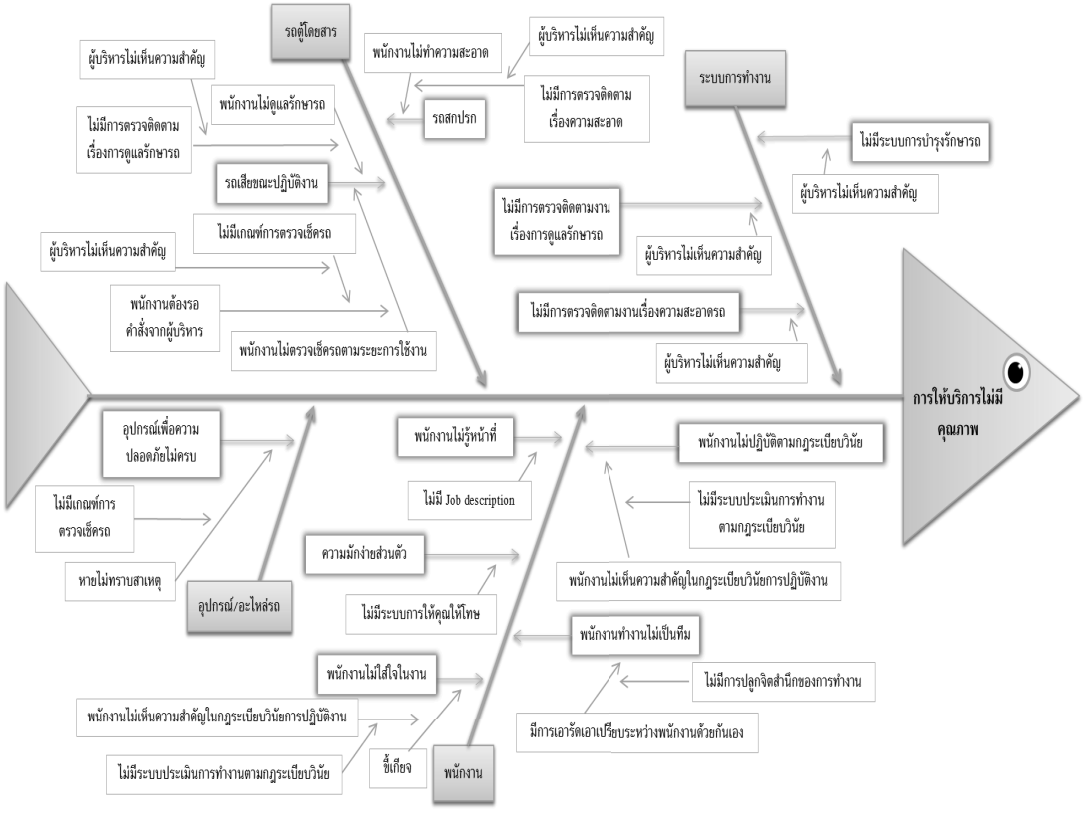
[7] สมิต สัชฌุกร. (2550). ศิลปะการให้บริการ. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.

[8] สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2558). รายงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงคมนาคมตามแผนหลักการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554-2563 ประจำปีงบประมาณ 2558. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (เอกสารจัดสำเนา).

[9] ศรัณยพงศ์ เที่ยงธรรม. (2552). ปัจจัยการประเมินคุณภาพการบริการ. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559, จากhttp://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/83/40-43.pdf

[10] อมรวรรณ รังกูล. (2557). การจัดการองค์กร. ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

[11] อมรวรรณ รังกูล. (กันยายน 2557). เอกสารประกอบการเรียนการสอนเรื่องการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ขอนแก่น: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ.



ภาพที่ 1 แผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram)

ตารางที่ 1 สรุปแนวทางการแก้ปัญหาการให้บริการไม่ดีของพนักงานบริษัท เพชรทวีแอร์ จำกัด

ปัญหารากเหง้า	วิธีแก้ไขปัญหา	โครงการที่ใช้แก้ไข
ไม่มีระบบประเมินการทำงานตามกฎระเบียบวินัย	จัดทำเกณฑ์การประเมินพนักงาน	โครงการระเบียบเป๊ะเพชรทวีจัดให้
ไม่มี Job Description	จัดทำคู่มือ และทำการอบรมให้พนักงานรับทราบไปในทางเดียวกัน	โครงการฟัง ทำ ชีวิตเปลี่ยน
ไม่มีระบบการให้คุณให้โทษ		
ไม่มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงาน		
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางระบบการบำรุงรักษารถ	จัดทำระบบการบำรุงรักษารถ - เรื่องการติดตามความสะอาด - เรื่องการติดตามการดูแลรักษารถ - เรื่องการติดตามตรวจเช็ครถตามระยะ - เรื่องเกณฑ์การตรวจเช็ครถ	โครงการ Make Safe
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการตรวจติดตามเรื่องการดูแลรักษารถ		
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการตรวจติดตามเรื่องความสะอาด		
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในเกณฑ์การตรวจเช็ครถ		
ไม่มีเกณฑ์การตรวจเช็ครถ		