

แนวทางการเพิ่มคุณภาพการให้บริการโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก
กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย

THE APPROACH TO INCREASE THE SERVICE QUALITY BY USING APPRECIATIVE
INQUIRY A CASE STUDY OF KRUGTHAI BANK LOEI REGIONAL OFFICE

ขวัญชนินทร์ แจกคำ¹
สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ²

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สภาพการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารกรุงไทย 2) ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าที่มาใช้บริการ 3) เพื่อประเมินโครงการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของพนักงาน โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก [2] และการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) [3] ประเด็นปัญหาที่พบ คือ คะแนนการบริการเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายลดลง และเกิดข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริการ โดยค้นหาประสบการณ์ด้านบวก โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและจุดโดดเด่น ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ส่วนที่ 1) สภาพการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ธนาคารมีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคง ธนาคารมีเครื่องมือหลากหลายที่ช่วยทำให้การทำงานของพนักงานง่ายขึ้น ส่วนที่ 2) ประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยพบว่า การบริการดี มีพนักงานเข้ามาพูดคุยและแนะนำขั้นตอนต่างๆ อธิบายของพนักงาน พุดจาดี ยิ้มแย้ม แจ่มใสการบริการลูกค้าด้วยใจใส่ใจ จึงนำข้อค้นพบมาวางแผนกลยุทธ์และจัดทำโครงการได้แก่ 1) โครงการบริการสู่การขายที่เป็นเลิศ 2) โครงการ Meeter Greeter Idol 3) โครงการเครื่องมือช่วยขาย (Guide to win) 4) โครงการ KTB ทำดีบอกต่อ และ ส่วนที่ 3) จากการประเมินผลแต่ละโครงการพบว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีทักษะและทัศนคติในการบริการที่ดีขึ้น วัดได้จากผลของคะแนนการบริการที่สูงกว่าเป้าหมาย รวมถึงพนักงานมีเทคนิคในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของลูกค้า วัดได้จากผลงานการขายและข้อร้องเรียนที่ลดลง

คำสำคัญ: คุณภาพการให้บริการ สุนทรียสาธก

Abstract

The objectives of the study were 1) to study the operation of Krung Thai Bank, 2) to explore the customers' positive experiences, and 3) to evaluate the projects of increasing the service quality by using appreciative inquiry and SOAR analysis. There were many issues found in the study, for example, the service score decreased when comparing with the goal, and there were some complains from the customers about service. An interview was conducted to gain positive experiences from the interviewees who received service from the bank. Data were analyzed to find convergence and divergence together with business environment. The findings were as follows: 1) In terms of the operation, had strengths in credibility and stability. It was also found that the bank had various tools which facilitated the employees to work. 2) In terms of positive experiences, there were many factors influencing the service decision of the customers such as good service, approach and suggestion of the employees about steps of service with friendliness, smiling and care. These findings were implemented to do strategic planning and projects comprising 1) Service toward Sales Excellence, 2) Meeter Greeter Idol, 3) Guide to Win, and 4) KTB Charity. 3) According to the evaluation of each project, the employees had knowledge about products, and they could enhance their skills and attitudes towards service. Besides, they enabled to answer customer questions and understand the customers' needs that could be evaluated from the service score that was higher than expected goal. Also, they had techniques in presenting the products to meet the customers' real objectives that could be evaluated from sales outcomes and decrease of complains.

Keywords : service quality, appreciative inquiry

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โทรศัพท์ 091-7713629
E-Mail Kwanchanin.jaekham@ktb.co.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40002

บทนำ

ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ของภาครัฐ ให้บริการทางการเงิน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จากการจัดอันดับธนาคารพาณิชย์ ในรอบปี 2558 ธนาคารกรุงไทยอยู่ในอันดับที่ 4 ติดต่อกัน เป็นปีที่ 4 รวมถึงเติบโตในด้านผลประกอบการและผลกำไรของธนาคารจึงอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพึงพอใจ จากการจัดอันดับธนาคารพาณิชย์ ในรอบปี 2558 ธนาคารกรุงไทยอยู่ในอันดับที่ 4 ติดต่อกันเป็นปีที่ 4 โดยสอดคล้องกับผลประกอบการในไตรมาสที่ 1/2559 เปรียบเทียบกับปี 2558 ในช่วงไตรมาสเดียวกัน พบว่า กำไรสุทธิลดลง ร้อยละ 4.36 [1] สิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการธนาคารใดธนาคารหนึ่ง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่มีให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ เพราะในปัจจุบันทุกธนาคารล้วนมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ใกล้เคียงกัน แต่สิ่งที่แต่ละธนาคารจะสร้างความแตกต่างและให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกก็คือ การพยายามสร้างให้เกิดความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อธนาคาร ในช่วงเดือน กรกฎาคม ปี พ.ศ 2557 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตเลย ซึ่งแยกตัวออกจากสำนักงานเขตอุดธานี โดยดูแลสาขา รวมทั้งหมด 12 สาขา มีจำนวนพนักงานสาขาในสังกัดทั้งหมด 149 คน กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าบุคคลทั่วไป ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกค้าธุรกิจ SME กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ และลูกค้าธุรกิจภาครัฐ รูปแบบธุรกิจ โดยรูปแบบการให้บริการเป็นการประกอบธุรกิจพื้นฐานของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย โดยในปี 2558 ที่ผ่านมาผลการดำเนินงานพบว่า อัตราการลดลงของคะแนนคุณภาพการบริการ เป้าหมายปี 2558 อยู่ที่ 4.68 แต่ภาพรวมของสำนักงานเขตเลยอยู่ที่ 4.65 รวมถึงเกิดเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อพัฒนาให้คุณภาพการบริการของสาขาในสังกัดสำนักงานเขตเลยและนำไปสู่ผลการดำเนินงานและผลงานที่บรรลุเป้าหมาย ให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารที่ได้รับมอบหมาย ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมีความสนใจศึกษา การใช้สุนทรียศาสตร์ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวกต่อองค์กรของลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพ แก่พนักงานสาขา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่นในพื้นที่ได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานขององค์กร ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย
2. เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าที่มาใช้บริการ ด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์ ของพนักงานสาขาในสังกัด สำนักงานเขตเลย
3. เพื่อประเมินโครงการเพิ่มคุณภาพการให้บริการของพนักงานสาขาใน สังกัดสำนักงานเขตเลย

วิธีดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรที่เกิดขึ้น

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย โดยวิเคราะห์จากปัญหาในองค์กรและเป้าหมายที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปแก้ปัญหา
2. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะศึกษา รวมถึงศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ต้องการศึกษา
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจขององค์กร โดยใช้เทคนิค SOAR Analysis [3]
 - 3.1 ออกแบบ แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคารดำเนินการ

สัมภาษณ์ลูกค้า เพื่อนำประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้ามาออกแบบเป็นโครงการเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น โดยใช้เทคนิค กระบวนการสุนทรียสาธก มี 4 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่าแบบจำลอง 4D (4 - D Model) ประกอบด้วย (1.) การค้นหา (Discover) (2.) การวาดฝัน (Dream) (3.) การออกแบบ (Design) (4.) การลงมือทำ (Destiny) คือกระบวนการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ [2]

4. นำโครงการที่ได้จากประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้า มาทำการทดสอบและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการที่ดี รวมถึงมีการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากรศึกษา คือ พนักงานสาขาในสังกัดสำนักงานเขตเลย และลูกค้าที่มาใช้บริการ ธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตเลย สาขาทันแบบจำนวน 3 สาขา ได้แก่ สาขานนอ้ออารี สาขาเลย สาขา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง แบบเฉพาะเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง คือ 1) พนักงานสาขานนอ้ออารี สาขาเลย สาขา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 คน 2) กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการสาขานนอ้ออารี สาขาเลย สาขามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ด้านเคาน์เตอร์สูง (ฝาก-ถอน) และลูกค้าที่มาใช้บริการด้านเคาน์เตอร์เตี้ย (เปิดบัญชี) จำนวน 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

1. ในด้านการศึกษาสภาพการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย โดยใช้แบบสัมภาษณ์พนักงาน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สอร์อา (SOAR Analysis) นำไปใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน รวมถึงใช้ในขั้น การวาดฝัน ซึ่งจะใช้เพื่อค้นหาจุดแข็งขององค์กร โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็น

2. ด้านการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยใช้การสัมภาษณ์ลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (4-D Cycle)

3. การประเมินกิจกรรมโดยใช้ Kirkpatrick's Model การประเมินหลังการฝึกอบรมซึ่งมีลักษณะการประเมินที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ที่สัมภาษณ์ลูกค้า โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากรายงานเกี่ยวกับการบริการประจำเดือนของธนาคาร และแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทศนคติและประสบการณ์เชิงบวกของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยหาจุดโดดเด่น คือ ประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้า หรือความประทับใจเชิงบวกที่ลูกค้าบางท่านมีบางคนกล่าวถึงและเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี และจุดร่วม คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบ่อยครั้ง

ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการให้บริการ โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์สออาร์ (SOA R Analysis) ดังตารางที่ 1

2. แนวทางการพัฒนาการให้บริการของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย โดยใช้ประสบการณ์เชิงบวก จากกระบวนการสุนทรียสาธก (4-D Cycle) สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาดังนี้

2.1 การค้นพบ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์โดยการใช้น้ำคำถามเชิงบวกในแบบสุนทรียสาธก (AI) เพื่อค้นหาประสบการณ์ และเรื่องราวดีๆ ของลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย ด้วยคำถามเชิงบวก 5 คำถาม พบว่า ลูกค้ากล่าวถึง การบริการดี มีพนักงานเข้ามาพูดคุยและแนะนำขั้นตอนต่างๆ ระยะเวลารอคิวที่เหมาะสม ชอบการบริการที่สะดวก รวดเร็ว จำนวนสาขาที่มีปริมาณที่ครอบคลุม สะดวกและใกล้แหล่งชุมชน ความมั่นใจและความเชื่อถือในเรื่องการเงินและความรวดเร็ว ความมีมาตรฐานเกี่ยวกับการบริการ อัจฉริยะของพนักงาน พูดจาดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส

2.2 การวาดฝัน จากการค้นพบ ทำให้ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ สิ่งที่ถูกคำความวาดฝันและประทับใจในการบริการที่ดีของพนักงาน โดยนำชุดร่วม จุดโดดเด่นที่ได้จากการค้นพบมาวิเคราะห์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาการให้บริการของพนักงาน

2.3 การออกแบบ เมื่อผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเชิงบวก พร้อมทั้งหาแนวทางการพัฒนาการให้บริการของ มีทั้งสิ้น 4 โครงการ มีดังต่อไปนี้

1) โครงการบริการสู่การขายที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์โครงการ จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เกิดการรับรู้ถึงแนวทางในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพทำให้ลูกค้ารู้สึกเห็นใจความคาดหวัง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามความต้องการ นอกจากนั้น ยังสามารถเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี

ลักษณะกิจกรรม ปรับปรุงการให้บริการโดยการประชุมในทุกวันพุธ ของสัปดาห์ โดยให้พนักงานแต่ละคน แร่ประสบการณ์การบริการที่ผ่านมา และแร่ประสบการณ์ในการทำงานของรุ่นพี่และพนักงานแต่ละคน ในรูปแบบขอ world Cafe โดยมีคนจดบันทึก และรวบรวมถึง ประสบการณ์ดีๆ หรือ วินาทีที่น่าเสนอผลิตภัณฑ์ หรือนำเสนอแล้วได้รับคำชมจากลูกค้าและลูกค้าตัดสินใจซื้อและนำมาปรับปรุงการให้บริการ

2) โครงการ Meeter Greeter Idol

วัตถุประสงค์โครงการ จากการสัมภาษณ์ลูกค้าจะพบว่า สิ่งหนึ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจและทำให้ประสบการณ์ที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการธนาคารแล้วรู้สึกประทับใจ คือ การที่มีพนักงานมาต้อนรับและคอยให้คำแนะนำกับลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ จึงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้แนะนำและผู้ต้อนรับลูกค้าที่ดี บริการเกินความคาดหมาย รวมไปถึงด้านบริการ ดังนั้น Meeter Greeter จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการใช้บริการ

ลักษณะกิจกรรม การคัดเลือกพนักงานของแต่ละสาขา เข้ามาทำการอบรมถึงการเป็นผู้แนะนำการบริการและพนักงานต้อนรับที่ดีมีคุณภาพ โดยลักษณะกิจกรรมจะเป็นการ Workshop โดย ทีมงาน Branch Effectiveness จะเป็นผู้ฝึกอบรม โดยหลักสูตรในการฝึกอบรมเป็นการนำเอา Service Excellence เพื่อนำไปเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในสาขา

3) โครงการเครื่องมือช่วยขาย (Guide to win)

วัตถุประสงค์โครงการ โครงการนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานใหม่ มีแนวทางในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยทำให้ลูกค้าไม่ดูเหมือนว่าพนักงานยึดเยียดในการเสนอผลิตภัณฑ์ ตรงตามความต้องการของลูกค้า และเพื่อการบริการที่รวดเร็ว และที่สำคัญเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของพนักงานมีผลต่อการบริการที่ดี

ลักษณะกิจกรรม เครื่องมือช่วยขาย เป็นการนำผลงานของสาขา เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายมาใช้ในการเป็นเครื่องมือช่วยให้พนักงานใหม่ เริ่มที่จะพูดคุยกับลูกค้าและเปิดการขายได้ รวมถึงพนักงานสามารถตอบคำถามลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจากการนำผลงานของแต่ละสาขาเปรียบเทียบกับเป้าหมายมาใช้ในการกำหนด

4) โครงการ KTB ทำดีบอกต่อ

วัตถุประสงค์โครงการ โครงการนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจกับพนักงานในการทำงาน โดยการใช้คำชมหรือคำพูดดีๆ ในแบริวที่ลูกค้าพูดถึงพนักงาน มาถ่ายทอดสู่พนักงาน เป็นการนำคำชมเชยจากลูกค้ามาส่งต่อสู่พนักงาน

ลักษณะกิจกรรม โครงการ KTB ทำดีบอกต่อ เป็นการรวบรวมและสรุปสิ่งที่ลูกค้าชื่นชม ชมเชยพนักงานหรือสาขา ในทุกเดือน ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่ลูกค้าชมเชยเกี่ยวกับการบริการ และข้อเสนอแนะที่ลูกค้ามีต่อสาขา มาถ่ายทอดให้แก่พนักงานสาขาได้ทราบ และมีการจัดทำเป็นประกาศชื่นชมเพื่อสื่อสารแก่พนักงานสาขาในสำนักงานเขต โดยทีมสื่อสารกลยุทธ์จะเป็นทีมที่นำข้อมูลและจัดทำประกาศในแต่ละเดือน

2.4 ผลการดำเนินการ

1) **โครงการบริการสู่การขายที่เป็นเลิศ** โครงการบริการสู่การขายที่เป็นเลิศ สังเกตได้ว่า พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม โดยการแชร์ประสบการณ์ดีๆ ที่ตัวเองพบเจอ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจและสนุกในการเล่าประสบการณ์ รวมถึงเกิดการเรียนรู้ในการนำประสบการณ์ และเทคนิคดีๆ ในการนำเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้า รวมถึง Wording ต่างๆที่สามารถทำให้ลูกค้าตัดสินใจในการซื้อทันที โดยไม่ลังเล ส่งผลให้การบริการนั้นลูกค้าประทับใจพนักงานได้นำ wording ที่สามารถพูดให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้นมาใช้ ทำให้ทุกคนผลงานที่ดีขึ้น และกล้าที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ และพนักงานมีขั้นตอน มีเทคนิคในการบริการเพื่อนำไปสู่ขาย ซึ่งประเมินได้คะแนนคุณภาพการบริการ ดังตารางที่ 2

2) **โครงการ Meeter Greeter Idol** พนักงานมีส่วนร่วมและรู้สึกสนับสนุนในการทำกิจกรรม เนื่องจากเป็นการถ่ายทอดความรู้ ในรูปแบบที่สนุกสนาน ไม่ใช่การนั่งฟังบรรยายจึงทำให้พนักงานเกิดความสนใจในการทำกิจกรรม หลังจากการฝึกอบรม พนักงานเข้าใจและให้ความสำคัญกับการมาทำหน้าที่ที่คอยแนะนำและต้อนรับลูกค้ามากขึ้น ดูได้จากตารางการสลับเปลี่ยน หมุนเวียนกันมาทำหน้าที่และทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการให้บริการ และรักในการบริการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันได้มีการจัดทำโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเมินได้คะแนนคุณภาพการบริการ ดังตารางที่ 2

3) **โครงการเครื่องมือช่วยขาย (Guide to win)** พนักงาน เกิดการเรียนรู้ในการนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ไปใช้พูดคุยกับลูกค้า รวมถึงพนักงานใหม่ เริ่มกล้าที่จะพูดคุยกับลูกค้ามากขึ้น เมื่อเริ่มมีการพูดคุยนำเสนอผลิตภัณฑ์และสามารถตอบคำถามลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถนำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์นำเสนอลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น ที่สำคัญพนักงานยังใช้ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ต่อยอด ทำให้เสนอผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมได้ ซึ่งประเมินได้จากผลงานการขายผลิตภัณฑ์ ข้อความแจ้งเตือนทางมือถือของพนักงาน ดังตารางที่ 3

4) **โครงการ KTB ทำดีบอกต่อ** การชื่นชมหรือการบอกเล่าเรื่องราวดีๆ หรือความรู้สึกดีๆ ส่งต่อให้กับพนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน การทำดีก็ต้องชม พฤติกรรมแรกที่จะต้องสร้าง และเปลี่ยนแปลงให้ปัญหา

ที่เกิดขึ้นกับองค์กรไปในทางที่ดี โดยปฏิภริยาที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการทำโครงการ พนักงานมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ให้แก่ลูกค้าด้วยความระมัดระวัง และไม่ใช้คำพูดที่ไม่สุภาพ รวมถึงการพูดขออนุญาตลูกค้าก่อนที่จะทำธุรกรรมอย่างอื่นขณะทำธุรกรรมให้กับลูกค้า ซึ่งประเมินได้จากเรื่องร้องเรียนที่ลดลง ดังตารางที่ 4

สรุป

การศึกษาอิสระเรื่องแนวทางการเพิ่มคุณภาพการให้บริการโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกและการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) โดยค้นหาประสบการณ์ด้านบวก จากการสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและจุดโดดเด่น ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งสรุปสาระสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัยได้ดังนี้

1) สภาพการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย มีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งคือ ธนาคารมีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคง ด้านโอกาส พบว่า ธนาคารมีเครื่องมือหลากหลายที่ช่วยทำให้การทำงานของพนักงานง่ายขึ้น ด้านสิ่งที่เราต้องการจะเป็น พบว่า พนักงานมีความสุขในการทำงาน และด้านผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร พบว่า พนักงานवादฝันให้เป็นธนาคารที่ลูกค้านึกถึงเป็นอันดับแรก

2) ประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยลูกค้าให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคือ การบริการดี มีพนักงานเข้ามาพูดคุยและแนะนำขั้นตอนต่างๆ อธิบายของพนักงาน พูดจาดี ยิ้มแย้ม แจ่มใสการบริการลูกค้าด้วยใจใส่ใจ การเสนอสินค้าตามความต้องการของลูกค้า จึงนำข้อค้นพบมาวางแผนกลยุทธ์และจัดทำโครงการได้แก่ 1) โครงการบริการสู่การขายที่เป็นเลิศ 2) โครงการ Meeter Greeter Idol 3) โครงการเครื่องมือช่วยขาย (Guide to win) 4) โครงการ KTB ทำดีบอกต่อ

3) จากการประเมินผลแต่ละโครงการพบว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีทักษะและทัศนคติในการบริการที่ดีขึ้น รวมถึงยังสามารถตอบคำถามและเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น วัดได้จากผลของคะแนนการบริการที่สูงกว่าเป้าหมาย รวมถึงพนักงานมีเทคนิคในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของลูกค้า วัดได้จากผลงานการขายและข้อร้องเรียนที่ลดลง
กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำปรึกษา และคำแนะนำต่อการศึกษาค้นคว้า และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ศิษย์ รวมถึงผู้บริหารสำนักงานเขตเลยผู้จัดการ พนักงานสาขา และทีมสื่อสารกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตเลย เป็นอย่างยิ่งที่ให้การสนับสนุน ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจที่ติดตลอดมา

เอกสารอ้างอิง

- [1] ฝ่ายสื่อสารองค์กรและภาพลักษณ์ ธนาคารกรุงไทย.(2558). **ผลประกอบการไตรมาส**,วารสารวายุภัก, 2558(ฉบับที่ 5) ,หน้า 10-11
- [2] ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2552). **Appreciative Inquiry (AI) คืออะไร**. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2559 , จาก <https://www.gotoknow.org/posts/314324>
- [3] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2554). **SOAR VS SWOT Analysis**. ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2559 จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/44179>

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis)

<i>Strategic Inquiry</i>	ผลการวิเคราะห์
	จุดแข็ง (Strength) (1) มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคงเนื่องจากเป็นธนาคารของรัฐ (2) มีจำนวนสาขาที่ครอบคลุมแต่ละจังหวัดทั่วประเทศ (3) มีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน คือกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
	โอกาส (Opportunities) (1) มีเครื่องมือหลากหลายที่ช่วยทำให้การทำงานของพนักงานง่ายขึ้น (2) ธนาคารพัฒนาอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้ทันสมัย พร้อมเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย (3) ธนาคารสนับสนุนการเพิ่มความรู้ด้านต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่
	ผลการวิเคราะห์
<i>Appreciative Intent</i>	สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations) (1) พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความรักและผูกพันกับองค์กร (2) ลูกค้ามีความรักและผูกพันกับองค์กร (3) เป็นธนาคารที่อยู่ในใจลูกค้ามากที่สุด (4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่มีคุณภาพทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิมที่ย้ายไปสถาบันการเงินอื่น (5) ลดหนี้เสียที่เกิดจากการปล่อยสินเชื่อ
	ผลลัพธ์ (Result) (1) เป็นธนาคารที่ลูกค้านึกถึงเป็นอันดับแรก ในการเลือกใช้ (2) ลูกค้ามีความผูกพันกับธนาคารและเลือกใช้ธนาคารกรุงไทยเป็นอันดับแรก โดยวัดออกมาจากคะแนนความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อธนาคาร (3) ลูกค้ามีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการและกลับมาใช้ซ้ำ โดยวัดจากคะแนนคุณภาพการให้บริการ

ตารางที่ 2 คะแนนคุณภาพการบริการ โดยคะแนนมาจากการสำรวจจาก บริษัท Gallup คะแนนเต็ม 5 คะแนน

สาขา	เป้าหมาย 2559	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นหลัง สิ้นสุดโครงการ
สาขาเลย	4.63	4.89	4.58	4.65	-4.91%
สาขาดนเหนืออาร์	4.64	4.86	4.69	4.66	-4.12%
สาขามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	4.51	4.50	4.54	4.65	3.33%

ที่มา : คะแนนคุณภาพการให้บริการธนาคารกรุงไทย

การวัดผลการดำเนินงาน ด้านคุณภาพการบริการพบว่าก่อนเริ่มโครงการทั้ง 3 สาขา มีคะแนนคุณภาพการให้บริการต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด และหลังจากได้นำโครงการเข้าไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากร พบว่าคะแนนคุณภาพการให้บริการเดือน ทั้ง 3 สาขา สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายตั้งแต่เริ่มโครงการ และยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากการนำโครงการไปปฏิบัติยังคงดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 3 การสมัครบริการข้อความแจ้งเตือนผ่านมือถือ (SMS Alert) ของพนักงานเคาน์เตอร์สูง

สาขา	เป้าหมายรายเดือน	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นหลังสิ้นสุดโครงการ
สาขาเลย	165	257	353	447	73.93%
สาขากอนนเอ้ออารี	135	235	234	280	19.15%
สาขามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	120	131	107	204	55.73%

ที่มา : รายงานผลงานผลิตภัณฑ์ SMA Alert จากระบบงาน Retail Dashboard

วัดผลงานการสมัครบริการข้อความแจ้งเตือนการทำธุรกรรมผ่านมือถือ (SMS Alert) ของพนักงานเคาน์เตอร์สูง พบว่า ทั้ง 3 สาขา มีการสมัครบริการข้อความแจ้งเตือนการทำธุรกรรมผ่านมือถือ (SMS Alert) ของพนักงานเคาน์เตอร์สูง มีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสาขาเลย มีการเพิ่มขึ้นอยู่ที่ ร้อยละ 73.93 สาขากอนนเอ้ออารี มีการเพิ่มขึ้นอยู่ที่ ร้อยละ 19.15 และสาขามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มีการเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 55.73 ซึ่งเกินกว่าเป้าหมายรายเดือน

ตารางที่ 4 ตารางรายงานสรุปข้อร้องเรียนลูกค้า ในช่วงเดือน เมษายน – มิถุนายน 2559

ลำดับ	หัวข้อ	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ร้อยละที่ลดลงหลังโครงการ
1	ด้านการบริการของพนักงาน	19	14	17	8	23	7	-12.5%
2	ด้านการบริการสินเชื่อ	9	6	5	5	0	2	-60.0%
3	ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบธนาคาร	4	11	10	8	7	10	25.0%

ที่มา : รายงานเรื่องร้องเรียนแยกตามประเภทการร้องเรียน ธนาคารกรุงไทย

จากตารางรายงานสรุปข้อร้องเรียนลูกค้า ในช่วงเดือน เมษายน – มิถุนายน 2559 พบว่า ในช่วงเดือน เมษายน หัวข้อที่มีการร้องเรียนมากที่สุดคือ ด้านการบริการของพนักงานและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบธนาคาร และหลังจากสิ้นสุดโครงการในเดือน มิถุนายน พบว่า ข้อร้องเรียนลดลง ซึ่งในด้านการบริการของพนักงาน ลดลง 12.5% ด้านการบริการสินเชื่อ ลดลง 60%