

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้าที่ใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาจากลูกค้าจำนวน 324 ราย พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.60 และเพศหญิง ร้อยละ 45.40 มีอายุในช่วง 20-30 ปี ร้อยละ 35.80 และอายุในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 31.80 โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 47.80 สำหรับอาชีพของลูกค้าส่วนใหญ่ มีอาชีพข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 42.30 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-10,000 บาท ร้อยละ 32.40

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านสถานที่ ด้านพนักงาน และด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดของอันดับความพึงพอใจจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการให้บริการ ได้แก่ ความทันสมัยของระบบคิว ความเพียงพอของกระดวยคิว ความถูกต้องของงานที่ได้รับบริการ การจัดวางผังของระบบคิวตั้งแต่จุดเขียนใบรับฝาก-ถอนจนถึงการรับบริการเสร็จ และความรวดเร็วในการให้บริการของพนักงานรับฝาก-ถอน ตามลำดับ

ด้านสถานที่ ได้แก่ ความมีระเบียบและความสะอาดภายในธนาคาร บรรยากาศภายในธนาคารและความเพียงพอของที่นั่งรอรับบริการ ตามลำดับ

ด้านพนักงาน ได้แก่ มารยาทและความสุภาพของพนักงานในการให้บริการ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความรอบรู้ในบริการและงานที่เกี่ยวข้อง ความเอาใจใส่และความกระตือรือร้นในการให้บริการ และการรับฟังและทำความเข้าใจกับปัญหาและสามารถอธิบายได้ ตามลำดับ

ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ได้แก่ ความเป็นระเบียบของใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ และความเพียงพอของใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 26 แสดงสรุปการจัดอันดับ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวมความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ทุกด้าน (สรุปจากตารางที่ 6-24)

อันดับ	บริการของธนาคาร	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก รวม	การแปลผล
1	ด้านการให้บริการ	4.20	มาก
2	ด้านสถานที่	4.19	มาก
3	ด้านพนักงาน	4.06	มาก
4	ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	4.00	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว ทั้ง 4 ด้าน โดยเฉลี่ยในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในด้านการให้บริการเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านสถานที่ ด้านพนักงาน และด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ปัญหาของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ปัญหาของลูกค้่าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว สามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านพนักงาน ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และด้านสถานที่ ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงร้อยละของปัญหาของลูกค้่าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทปัญหาของการให้บริการ

ปัญหาเมื่อใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว	ร้อยละ
1. ด้านการให้บริการ	
1.1 พนักงานรับฝาก-ถอนให้บริการช้า	9.30
1.2 ระยะเวลาที่คอยในคิวนาน	19.80
1.3 ความบกพร่องของงานที่ได้รับ	3.70
1.4 เครื่องกดคิวน้อยและกระดาษคิวไม่เพียงพอ	5.60
1.5 การวางผังของระบบคิวไม่ดี	7.70
2. ด้านพนักงาน	
2.1 การบริการต้อนรับลูกค้าไม่ดี	3.70
2.2 พนักงานขาดความรู้ในบริการและงานที่เกี่ยวข้อง	4.30
2.3 พนักงานมีบุคลิกภาพที่ไม่ดี	1.50
2.4 พนักงานมีมารยาทที่ไม่ดีและไม่สุภาพ	2.50
2.5 พนักงานขาดความกระตือรือร้นและขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ	13.00
2.6 พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อลูกค้า	4.60
3. ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	
3.1 ใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ ไม่เพียงพอ	8.60
3.2 ใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ จัดวางไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย	2.80

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ปัญหาเมื่อใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว	ร้อยละ
4. ด้านสถานที่	
4.1 พื้นที่ภายในธนาคารไม่สะอาด	0.60
4.2 บรรยากาศภายในธนาคารไม่ดี	1.90
4.3 ที่นั่งรอรับบริการ ไม่เพียงพอ	14.50

ปัญหาที่ถูกค่าพบเมื่อใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว ในด้านการให้บริการ พบว่ามีปัญหาระยะเวลาที่คอยในคิวนาน เป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 19.80 รองลงมาคือ พนักงานรับฝาก-ถอน ให้บริการช้า ร้อยละ 9.30 การวางผังของระบบคิวไม่ดี ร้อยละ 7.70 เครื่องกดคิวเสียบ่อยและกระดาษคิวไม่เพียงพอ ร้อยละ 5.60 และความบกพร่องของงานที่ได้รับบริการ ร้อยละ 3.70 ตามลำดับ

ด้านพนักงาน พบว่ามีปัญหาพนักงานขาดความกระตือรือร้นและขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ เป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 13.00 รองลงมาคือ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ไม่ดี ร้อยละ 4.60 พนักงานขาดความรู้ในบริการและงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 4.30 การบริการต้อนรับลูกค้าไม่ดี ร้อยละ 3.70 พนักงานมีมารยาทที่ไม่ดีและไม่สุภาพ ร้อยละ 2.50 และพนักงานมีบุคลิกภาพที่ไม่ดี ร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน พบว่ามีปัญหาใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ เป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 8.60 รองลงมาคือ ใบรับฝาก-ถอนเงิน เอกสาร และเครื่องเขียนต่าง ๆ จัดวางไม่เป็นระเบียบ ร้อยละ 2.80 ตามลำดับ

ด้านสถานที่ พบว่ามีปัญหาที่นั่งรอรับบริการไม่เพียงพอ เป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 14.50 รองลงมาคือ บรรยากาศภายในธนาคารไม่ดี ร้อยละ 1.9 และพื้นที่ภายในธนาคารไม่สะอาด ร้อยละ 0.60 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบปัญหาอื่น ๆ เช่น การให้ข้อมูลหรือรายละเอียดในการปฏิบัติตามขั้นตอนของการใช้ระบบคิวยังไม่ดีพอ ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์ที่ใช้ปฏิบัติงานสำหรับพนักงานในการให้บริการเสียในบางครั้ง ปัญหาประสิทธิภาพของกระดาษคิว เช่น กระดาษคิวฉีกขาด เป็นต้น ปัญหาเคาน์เตอร์สำหรับเขียนใบรับฝาก-ถอน มีจำนวนน้อย ปัญหาการบริการด้านอื่นๆ ขณะรอรับบริการไม่เพียงพอ เช่น น้ำดื่ม หนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ เป็นต้น

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านการให้บริการ พนักงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และสถานที่ ในระดับมาก ถ้าพิจารณาตามแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กล่าวว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความรู้สึกหลังการซื้อของบุคคลหรือลูกค้า ซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการหรือประสิทธิภาพของสินค้า (Perceived Performance) กับการให้บริการที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected Performance) โดยถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ (Product Performance) ต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfied Customer) แต่ถ้าระดับของผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการตรงกับ ความคาดหวังของลูกค้า จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Satisfied Customer) และถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการสูงกว่าความคาดหวังที่ลูกค้าตั้งไว้ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (Delighted Customer)¹ ดังนั้นถ้าจะพิจารณาผลของการศึกษาความพึงพอใจโดยรวมแล้วพบว่า ความพึงพอใจส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แสดงว่าการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า และจากการศึกษาการเลือกธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของลูกค้าเพื่อใช้บริการเงินฝาก ของคุณนิ ป่าจูง (2537) พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างลูกค้าเลือกธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้บริการเงินฝาก คือความสะดวกรวดเร็วในการบริการ และเมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาคั้งนี้ ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว สำหรับด้านการให้บริการ ในส่วนของความรวดเร็วในการให้บริการของพนักงานรับฝาก-ถอน ในระดับมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเลือกมาใช้บริการของธนาคาร ฯ ดังนั้นธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงควรที่จะพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขระบบคิวและส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและประทับใจตลอดไป ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อธนาคารและใช้บริการอื่น ๆ ของธนาคารมากยิ่งขึ้น

สำหรับในด้านของปัญหาของลูกค้าต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแล้วพบว่า ปัญหาระยะเวลาที่คอยในคิวนาน ที่นั่งรอ

¹ Philip Kotler, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*

(8th edition., New Jersey : Prentice Hall Inc.,1994), p.40.

รับบริการไม่เพียงพอ พนักงานขาดความกระตือรือร้นและขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการ พนักงานรับฝาก-ถอนให้บริการช้า ตามลำดับ แม้ว่าปัญหาดังกล่าวจะพบในอัตราร้อยละที่ไม่มากนัก แต่ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ควรมีการแก้ไขหรือลดระดับปัญหาลงเพื่อให้คุณภาพของการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวดีขึ้นและสามารถสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้นให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของปัญหาระยะเวลาที่คอยในคิวนาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ลูกค้าพบเป็นอันดับหนึ่งนั้น จากทฤษฎีแถวคอย (Queuing Theory) กล่าวว่าปัญหาแถวคอยจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราการรับบริการสูงกว่าอัตราการให้บริการ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า แถวคอยเกิดจากความไม่แน่นอนของอัตราการเข้ารับบริการ อัตราการให้บริการ หรือความชำนาญของผู้ให้บริการ เวลาในการรับบริการ² ดังนั้นหากธนาคารฯ ต้องการที่จะบริหารระบบคิวให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคารฯ ทางธนาคารจำเป็นต้องพิจารณาถึงสิ่งที่ธนาคารฯ สามารถบริหารและจัดการได้ ซึ่งมี 2 ทางเลือก ได้แก่ การกำหนดหน่วยบริการให้เหมาะสม และการกำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

ทางเลือกที่หนึ่ง การที่ธนาคารจะกำหนดจำนวนหน่วยบริการให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า นั้น จำนวนหน่วยบริการต้องไม่มากเกินไปเนื่องจากธนาคารมีทรัพยากรที่จำกัดทั้งในด้านเงินลงทุน พนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ ดังนั้นการกำหนดจำนวนหน่วยบริการให้เหมาะสมจึงต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่สำคัญ 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการและค่าใช้จ่ายในการรอคอย เพื่อให้ธนาคารมีค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุด

จากข้อมูลที่ธนาคารฯ จัดเก็บไว้ ดังนี้

อัตราการมารับบริการ (λ) = 60 คนต่อชั่วโมง

อัตราการให้บริการ (μ) = 16 คนต่อชั่วโมง

ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ (C_s) = 69 บาทต่อคนต่อชั่วโมง

ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ (C_w) = 103 บาทต่อคนต่อชั่วโมง

หมายเหตุ

โดยเฉลี่ยใน 1 เดือน ธนาคารเปิดทำการประมาณ 20 วันทำงานและ 1 วันทำงาน = 7 ชั่วโมง (ตั้งแต่เวลา 8.30 น. ถึง 15.30 น.)

² กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิจัยขั้นต้นในงาน การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), หน้า 241-246.

1. ค่าใช้จ่ายในการให้บริการต่อคนต่อชั่วโมง ประกอบด้วย เงินเดือนค่าจ้างพนักงานบริการรับฝาก-ถอน โดยเฉลี่ยประมาณ 9,600 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 69 บาทต่อคนต่อชั่วโมง³
2. ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบต่อคนต่อชั่วโมง เป็นค่าใช้จ่ายที่ถูกคัดต้องคอยในระบบเพื่อรอรับบริการ ในที่นี้หมายถึงค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของลูกค้า 324 ราย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลูกค้าที่ใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	ค่ากลาง	จำนวน ผู้ตอบแบบสอบถาม	สัดส่วนจำนวน (%)	รายได้เฉลี่ย (บาท)
ต่ำกว่า 5,000	2,500	38	12	300
5,000-10,000	7,500	105	32	2,400
10,001-15,000	12,500	59	18	2,250
15,001-20,000	17,500	39	12	2,100
20,001-25,000	22,500	28	9	2,025
25,001-30,000	27,500	13	4	1,100
มากกว่า 30,000	32,500	42	13	4,225
	รวม	324	100	14,400

จากรายได้เฉลี่ย 14,400 บาทต่อคนต่อเดือน คิดเป็น 720 บาทต่อคนต่อวันและ 102.86 บาทต่อคนต่อชั่วโมง หรือประมาณ 103 บาทต่อคนต่อชั่วโมง

ในปัจจุบันธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 สาขา ได้แก่ สาขาท่าแพ ถนนสุเทพ สี่แยกสนามบิน ช้างกลาง เชียงใหม่ และช่วงสิงห์ มีช่องบริการโดยเฉลี่ยประมาณ 4 ช่องบริการ และจากผลการศึกษาถึงแม้ว่าลูกค้าจะมีความพึงพอใจต่อการให้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารฯ ในระดับมากก็ตาม แต่ยังมีปัญหาในการรอคอยในคิวนานเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรพิจารณาเริ่มต้นการวิเคราะห์เพื่อหาจำนวนหน่วยบริการที่เหมาะสมจากจำนวนผู้ให้บริการที่ 4 คน

³ ฝ่ายพนักงาน, ค่าจ้างและเงินเดือน (กรุงเทพฯ : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2544).

กรณีมีผู้ให้บริการ 4 คน (M/M/4) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.007 \quad L_q = 12.975 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.94 \quad L = 16.725 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.216 \text{ ชั่วโมง} = 12.96 \text{ นาที}$$

$$W = 0.279 \text{ ชั่วโมง} = 16.74 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายรวมในระบบต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 4(69) + 16.725(103) \\ &= 1998.68 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 5 คน (M/M/5) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.019 \quad L_q = 1.385 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.75 \quad L = 5.135 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.023 \text{ ชั่วโมง} = 1.38 \text{ นาที}$$

$$W = 0.086 \text{ ชั่วโมง} = 5.16 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 5(69) + 5.135(103) \\ &= 873.91 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 6 คน (M/M/6) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.022 \quad L_q = 0.379 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.625 \quad L = 4.129 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.006 \text{ ชั่วโมง} = 0.36 \text{ นาที}$$

$$W = 0.069 \text{ ชั่วโมง} = 4.14 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 6(69) + 4.129(103) \\ &= 839.29 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 7 คน (M/M/5) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.023 \quad L_q = 0.119 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.54 \quad L = 3.869 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.002 \text{ ชั่วโมง} = 0.12 \text{ นาที}$$

$$W = 0.065 \text{ ชั่วโมง} = 5.90 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 7(69) + 3.869(103) \\ &= 881.51 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

ตารางที่ 28 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง จำแนกตามจำนวนผู้ให้บริการ ณ อัตราการมารับบริการ = 60 คนต่อชั่วโมง และอัตราการให้บริการ = 16 คนต่อชั่วโมง

s	C_s	s. C_s	L	C_w	L. C_w	TC (s. C_s + L. C_w)
4	69	276	16.725	103	1,722.68	1,998.68
5	69	345	5.135	103	528.91	873.91
6	69	414	4.129	103	425.29	839.29*
7	69	483	3.869	103	398.51	881.51

จากตารางที่ 28 จะเห็นว่าเมื่อมีการเพิ่มหน่วยบริการ (s) มากขึ้น จะทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริการ (s. C_s) สูงขึ้นตามไปด้วย แต่ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ (L. C_w) จะต่ำลง ดังนั้นการกำหนดหน่วยบริการที่เหมาะสม คือระดับที่มีผู้ให้บริการ 6 คน

ทางเลือกที่สอง หากธนาคารจะกำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ธนาคารต้องเพิ่มความชำนาญของผู้ให้บริการ โดยการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว รวมถึงการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวกับการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวอย่างมีประสิทธิภาพหรืออาจจะปรับปรุงความทันสมัยของระบบคิว แต่ทั้งนี้ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในการให้บริการเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมพนักงานหรือการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบคิวที่เพิ่มขึ้น

จากการเก็บข้อมูลของธนาคาร ซึ่งมีอัตราการให้บริการลูกค้าในปัจจุบันเท่ากับ 16 คนต่อชั่วโมง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรพิจารณาเริ่มต้นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพจากอัตราการให้บริการลูกค้าที่ 17 คนต่อชั่วโมง

กรณีที่เพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 17 คนต่อชั่วโมง

$$\text{อัตราการมารับบริการ } (\lambda) = 60 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{อัตราการให้บริการ } (\mu) = 17 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ } (C_s) = 119 \text{ บาทต่อคนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ } (C_w) = 103 \text{ บาทต่อคนต่อชั่วโมง}$$

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงานบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว การจัดทำดัชนีขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวกับการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว และการปรับปรุงความทันสมัยของระบบคิว เป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 50 บาทต่อชั่วโมง⁴ (= 69+50 = 119 บาทต่อคนต่อชั่วโมง)

กรณีมีผู้ให้บริการ 4 คน (M/M/4) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.014 \quad L_q = 5.643 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.88 \quad L = 9.172 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.094 \text{ ชั่วโมง} = 5.64 \text{ นาที}$$

$$W = 0.153 \text{ ชั่วโมง} = 9.18 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 4(119) + 9.172(103) \\ &= 1,420.72 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 5 คน (M/M/5) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.025 \quad L_q = 0.929 \text{ คน}$$

⁴ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา (กรุงเทพฯ : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2544).

$$\rho = 0.71 \quad L = 4.459 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.015 \text{ ชั่วโมง} = 0.90 \text{ นาที}$$

$$W = 0.074 \text{ ชั่วโมง} = 4.44 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 5(119) + 4.459(103) \\ &= 1,054.28 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 6 คน (M/M/6) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.028 \quad L_q = 0.261 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.59 \quad L = 3.791 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.004 \text{ ชั่วโมง} = 0.24 \text{ นาที}$$

$$W = 0.063 \text{ ชั่วโมง} = 3.78 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 6(119) + 3.791(103) \\ &= 1,104.47 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

ตารางที่ 29 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง จำแนกตามจำนวนผู้ให้บริการ
ณ อัตราการมารับบริการ= 60 คนต่อชั่วโมง และอัตราการให้บริการ= 17 คนต่อชั่วโมง

s	C_s	s. C_s	L	C_w	$L.C_w$	TC (s. C_s +L. C_w)
4	119	476	9.172	103	944.72	1,420.72
5	119	595	4.459	103	459.28	1,054.28*
6	119	714	3.791	103	390.47	1,104.47

จากตารางที่ 29 จะเห็นว่าหากเพิ่มอัตราการให้บริการ (μ) เป็น 17 คนต่อชั่วโมงแล้ว
จำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสม คือ 5 คน ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมงต่ำที่สุด
กรณีที่เพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 18 คนต่อชั่วโมง

$$\text{อัตราการมารับบริการ } (\lambda) = 60 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{อัตราการให้บริการ } (\mu) = 18 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ } (C_s) = 169 \text{ บาทต่อคนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ } (C_w) = 103 \text{ บาทต่อคนต่อชั่วโมง}$$

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงานบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวกับการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว และการปรับปรุงความทันสมัยของระบบคิว เป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 100 บาทต่อชั่วโมง⁵ (= 69+100 = 169 บาทต่อคนต่อชั่วโมง)

กรณีมีผู้ให้บริการ 4 คน (M/M/4) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.021 \quad L_q = 3.289 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.83 \quad L = 6.622 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.055 \text{ ชั่วโมง} = 3.30 \text{ นาที}$$

$$W = 0.110 \text{ ชั่วโมง} = 6.60 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 4(169) + 6.622(103) \\ &= 1,358.07 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 5 คน (M/M/5) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.032 \quad L_q = 0.653 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.67 \quad L = 3.987 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.011 \text{ ชั่วโมง} = 0.66 \text{ นาที}$$

$$W = 0.066 \text{ ชั่วโมง} = 3.96 \text{ นาที}$$

⁵ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา (กรุงเทพฯ : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2544).

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\
 &= 5(169) + 3.987(103) \\
 &= 1,255.66 \text{ บาทต่อชั่วโมง}
 \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 6 คน (M/M/6) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.035 \qquad L_q = 0.185 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.56 \qquad L = 3.519 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.003 \text{ ชั่วโมง} = 0.18 \text{ นาที}$$

$$W = 0.059 \text{ ชั่วโมง} = 3.54 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\
 &= 6(169) + 3.519(103) \\
 &= 1,376.46 \text{ บาทต่อชั่วโมง}
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 30 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง จำแนกตามจำนวนผู้ให้บริการ
ณ อัตราการมารับบริการ = 60 คนต่อชั่วโมง และอัตราการให้บริการ = 18 คนต่อชั่วโมง

s	C_s	s. C_s	L	C_w	L. C_w	TC (s. C_s + L. C_w)
4	169	676	6.622	103	682.07	1,358.07
5	169	845	3.987	103	410.66	1,255.66*
6	169	1,014	3.519	103	362.46	1,376.46

จากตารางที่ 30 จะเห็นว่าหากเพิ่มอัตราการให้บริการ (μ) เป็น 18 คนต่อชั่วโมงแล้ว
จำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสม คือ 5 คน ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมงต่ำที่สุด

กรณีที่เพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 19 คนต่อชั่วโมง

$$\text{อัตราการมารับบริการ } (\lambda) = 60 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

$$\text{อัตราการให้บริการ } (\mu) = 19 \text{ คนต่อชั่วโมง}$$

ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ (C_s) = 219 บาทต่อชั่วโมง

ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ (C_w) = 103 บาทต่อชั่วโมง

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงานบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวกับการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว และการปรับปรุงความทันสมัยของระบบคิว เป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 150 บาทต่อชั่วโมง⁶ (= 69+150 = 219 บาทต่อคนต่อชั่วโมง)

กรณีมีผู้ให้บริการ 4 คน (M/M/4) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.029 \quad L_q = 2.166 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.79 \quad L = 5.324 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.036 \text{ ชั่วโมง} = 2.16 \text{ นาที}$$

$$W = 0.089 \text{ ชั่วโมง} = 5.34 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\ &= 4(219) + 5.324(103) \\ &= 1,424.37 \text{ บาทต่อชั่วโมง} \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 5 คน (M/M/5) คำนวณตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.039 \quad L_q = 0.475 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.63 \quad L = 3.633 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.008 \text{ ชั่วโมง} = 0.48 \text{ นาที}$$

$$W = 0.061 \text{ ชั่วโมง} = 3.66 \text{ นาที}$$

⁶ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา (กรุงเทพฯ : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2544).

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\
 &= 5(219) + 3.633(103) \\
 &= 1,469.20 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

กรณีมีผู้ให้บริการ 6 คน (M/M/6) จำนวนตัวเลขในการวิเคราะห์ระบบได้ดังนี้

$$P_0 = 0.042 \qquad L_q = 0.134 \text{ คน}$$

$$\rho = 0.53 \qquad L = 3.292 \text{ คน}$$

$$W_q = 0.002 \text{ ชั่วโมง} = 0.12 \text{ นาที}$$

$$W = 0.055 \text{ ชั่วโมง} = 3.30 \text{ นาที}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการให้บริการ} + \text{ค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ} \\
 &= 6(219) + 3.292(103) \\
 &= 1,653.08 \text{ บาทต่อชั่วโมง}
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง จำแนกตามจำนวนผู้ให้บริการ
 ณ อัตราการมารับบริการ = 60 คนต่อชั่วโมง และอัตราการให้บริการ = 19 คนต่อชั่วโมง

s	C_s	$s \cdot C_s$	L	C_w	$L \cdot C_w$	TC ($s \cdot C_s + L \cdot C_w$)
4	219	876	5.324	103	548.37	1,424.37*
5	219	1,095	3.633	103	374.20	1,469.20
6	219	1,314	3.292	103	339.08	1,653.08

จากตารางที่ 31 จะเห็นว่าหากเพิ่มอัตราการให้บริการ (μ) เป็น 19 คนต่อชั่วโมงแล้ว
 จำนวนผู้ให้บริการที่เหมาะสม คือ 4 คน ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมงต่ำที่สุด

ตารางที่ 32 แสดงสรุปค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง จำแนกตามอัตราการให้บริการ ณ ระดับจำนวนผู้ให้บริการ 4 คน (สรุปจากตารางที่ 30-32)

อัตราการให้บริการ (μ)	TC
17	1,420.72
18	1,358.07*
19	1,424.37

จากตารางที่ 32 จะเห็นว่า ณ จำนวนผู้ให้บริการ 4 คน ในระดับอัตราการให้บริการ (μ) ที่แตกต่างกัน คือ 17 คนต่อชั่วโมง 18 คนต่อชั่วโมง และ 19 คนต่อชั่วโมง จะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมง 1,420.72 บาทต่อชั่วโมง 1,358.07 บาทต่อชั่วโมง และ 1,424.37 บาทต่อชั่วโมง ตามลำดับ ดังนั้นหากเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 18 คนต่อชั่วโมง จะทำให้ค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่อชั่วโมงต่ำที่สุด คือ 1,358.07 บาทต่อชั่วโมง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนะแก่ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการบริหารจัดการระบบคิวของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ดังนี้

เนื่องจากรูปแบบการให้บริการของธนาคาร เวลาที่ใช้ในการบริการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่ต้องทำ ความชำนาญของผู้ให้บริการ และจำนวนหน่วยที่อยู่ในแถวคอย นอกจากนี้ขนาดของแถวคอยจะขึ้นอยู่กับกำหนดหน่วยบริการ ดังนั้นหากธนาคารพิจารณาถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ใช้ระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารมีทางเลือกที่ควรพิจารณา 2 ประเด็น ดังนี้

1. การกำหนดหน่วยบริการให้เหมาะสม
2. การกำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

ทางเลือกที่ 1 การกำหนดหน่วยบริการให้เหมาะสม

จากการศึกษาพบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านพนักงาน ด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และด้านสถานที่ ในระดับความพึงพอใจมาก ดังนั้นแสดงว่าหน่วยให้บริการที่ธนาคารมี

อยู่นั้นเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ (ในที่นี่ คือ 4 หน่วยบริการ) ขณะเดียวกันลูกค้าที่ใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารยังพบปัญหาในการรอคอยในคิวนาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการมารับบริการในช่วงพักกลางวันหรือในช่วงวันสิ้นเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ทางธนาคารจึงต้องพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในระบบรวมด้วยว่า ธนาคารมีค่าใช้จ่ายดังกล่าว ณ หน่วยบริการปัจจุบัน (4 หน่วยบริการ) รวมเท่ากับ 1,998.68 บาทต่อชั่วโมง ซึ่งยังไม่เป็นค่าใช้จ่ายรวมที่ต่ำสุด และจากการศึกษาข้างต้นเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดจำนวนหน่วยบริการที่เหมาะสม พบว่า หากธนาคารมีผู้ให้บริการ 6 คน ธนาคารจะต้องมีค่าใช้จ่ายในระบบรวม 839.29 บาทต่อชั่วโมง ดังนั้นในทางเลือกนี้ ธนาคารควรเพิ่มจำนวนผู้บริการเป็น 6 คน โดยธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวมต่ำที่สุด

ทางเลือกที่ 2 การกำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

จากการที่ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในระดับมาก ดังนั้นแสดงว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับจำนวนหน่วยบริการของธนาคารในปัจจุบัน แต่ในขณะเดียวกัน ลูกค้าที่ใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารยังพบปัญหาในการรอคอยในคิวนาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการมารับบริการในช่วงพักกลางวันหรือในช่วงวันสิ้นเดือน เป็นต้น และ ณ ระดับการแข่งขันที่สูงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ประกอบกับธนาคารจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาวแล้ว ธนาคารจำเป็นต้องพิจารณาถึงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ ในด้านการบริการของพนักงานรับฝาก-ถอน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคาร ดังนั้นธนาคารจึงควรพิจารณาว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานด้วยการฝึกอบรมในด้านการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถใช้ระบบคิวได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในการจัดการดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดอัตราการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ พบว่า หากธนาคารยังคงให้บริการในระดับจำนวนผู้ให้บริการ 4 คนเช่นปัจจุบัน (ตารางที่ 33) โดยเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 17 คนต่อชั่วโมง ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวม 1,420.72 บาทต่อชั่วโมง ถ้าธนาคารเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 18 คนต่อชั่วโมง ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวม 1,358.07 บาทต่อชั่วโมง และหากธนาคารเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 19 คนต่อชั่วโมง ธนาคารจะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวม 1,424.37 บาทต่อชั่วโมง จะเห็นว่าการเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 18 คนต่อชั่วโมง จะทำให้ค่าใช้จ่ายรวมต่ำกว่าการเพิ่มอัตราการให้บริการเป็น 17 คนต่อชั่วโมง และ 19 คนต่อชั่วโมง

จากทางเลือกทั้ง 2 ประเด็น จะเห็นว่าหากพิจารณาค่าใช้จ่ายในระบบรวมแล้ว ทางเลือกที่ 1 คือ การกำหนดหน่วยบริการให้เหมาะสม จะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวมที่ต่ำกว่า คือ 839.29 บาทต่อชั่วโมง (ทางเลือกที่ 2 คือ การกำหนดอัตราค่าให้บริการที่มีประสิทธิภาพ โดยเพิ่มอัตราค่าให้บริการเป็น 18 คนต่อชั่วโมง จะมีค่าใช้จ่ายในระบบรวม 1,358.07 บาทต่อชั่วโมง) และในสภาวะปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันสูง ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลง ธนาคารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหารายได้อื่น ๆ และลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อให้สามารถรักษาค่าไรในระยะยาวและสามารถแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ธนาคารควรพิจารณาทางเลือกที่ 1 ไว้เป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ หากธนาคารจะพิจารณานำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารระบบคิวให้กับแต่ละสาขา ธนาคารควรมีการเก็บข้อมูลของแต่ละสาขาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการให้บริการและค่าใช้จ่ายในการรอคอยในระบบ อัตราค่าให้บริการและอัตราค่ามารับบริการ เพื่อนำมาพิจารณาหาจำนวนหน่วยบริการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสาขาที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในระบบรวมของแต่ละสาขานั้นต่ำที่สุด หรือหากธนาคารไม่มีนโยบายจะปรับหน่วยบริการในแต่ละสาขา ธนาคารอาจเพิ่มอัตราค่าให้บริการที่มีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิว และการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานในการบริการรับฝาก-ถอนด้วยระบบคิวให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นธนาคารสามารถใช้ผลการศึกษานี้ ประกอบการตัดสินใจในการบริหารระบบคิวของแต่ละสาขาให้มีประสิทธิภาพได้