

แนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายที่มีผลต่อยอดขายผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้า Wealth ของ  
องค์กร

Guidelines for the Development of the Potential of Salespersons that Affecting the Sales of  
Corporate Wealth Customers

**ปฐมพล อินขวัลย์เมือง**

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**บทคัดย่อ**

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ พนักงานขายไม่สามารถทำ  
ผลงานจากการขายได้เป็นไปตามเกณฑ์ขององค์กรและหาวิธีการที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานขายให้สามารถทำ  
ผลงานได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด การวิจัยในครั้งนี้ใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ  
โดยที่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทำการเก็บข้อมูล โดยทำการทดสอบพนักงานจำนวน 100 คน ซึ่งทำการสุ่ม  
ทดสอบพนักงานขายตามแต่ละพื้นที่ที่มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ การลงทุน และทดสอบพนักงานว่ามีความรู้  
ความสามารถหรือทักษะในด้านการขายหรือการบริการด้านการลงทุนหรือไม่ในส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพทำการ  
สัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน 5 คน และทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้ไม่  
ถึงเป้าหมาย จำนวน 5 คน เพื่อค้นหากระบวนการทำงานว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร  
นำผลที่ได้จากการศึกษามาหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อที่จะได้หาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะช่วยให้พนักงาน  
ขายสามารถทำผลงาน ได้ดีขึ้นและทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

**คำสำคัญ:** เป้าหมาย, ผลงาน, การลงทุน

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to study and find solutions to problems that Salespersons are not able to do  
the work from selling according to the organization's criteria and find ways to increase the potential of the  
salespersons to be able to perform the work according to the criteria set by the organization. This research uses data  
in quantitative and qualitative analysis. Where quantitative data analysis is done to collect data By testing 100 staff  
members who randomly test the sales staff according to each area that they have knowledge of investment products  
and testing employees whether they have the knowledge, skills or skills in sales or investment services or not in the  
information Qualitative, interviewing 5 employees who have achieved their goals and interviewed employees who  
did not achieve their goals. 5 people searching for work process that employs both groups performing different. Bring  
the results of the study to find solutions to problems in order to find the most suitable method to help the salesperson  
to perform better and achieve the goals set by the organization.

**Keywords:** Goal, Performance, Investment

## 1. บทนำ

ปัจจุบันธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการแบ่งแยกพนักงานออกเป็นฝ่ายขายและฝ่ายบริการเพื่อรองรับกระแสของโลกดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในทุกวงจรกิจกรรม อีกทั้งพฤติกรรมในการใช้บริการทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต โดยลูกค้าหันมาใช้เทคโนโลยีในการทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้นทำให้ลูกค้าไม่เข้ามาใช้บริการในสาขาของธนาคาร ทำให้ต้องมีการปิดสาขาเพิ่มขึ้น ธนาคารจึงได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยตั้งหน่วยงานที่เน้นการขายโดยเฉพาะเพื่อที่จะได้เข้าถึงและดูแลลูกค้า โดยคอยเป็นที่ปรึกษาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง อีกทั้งธนาคารได้มีการแบ่งระดับ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและได้แบ่งจำนวนพนักงานขายที่มีอยู่เข้าไปดูแลลูกค้าตามกลุ่มลูกค้า ที่ธนาคารได้กำหนดไว้โดยเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดมาจากเงินฝากและเงินลงทุนของลูกค้า โดยมีการแบ่งลูกค้าดังนี้ คือ กลุ่มลูกค้าที่มีสินทรัพย์ต่ำกว่า 2 ล้านบาท (Retail) กลุ่มลูกค้าที่มีสินทรัพย์ 2 ล้านบาท ถึง 10 ล้านบาท (Prime) และกลุ่มลูกค้าที่มีสินทรัพย์ 10 ล้านบาท ถึง 50 ล้านบาท (First) โดยที่กลุ่มของลูกค้าที่มีสินทรัพย์รวมอยู่กับทางธนาคารที่มียอดเงิน 2 ล้านบาทขึ้นไป ธนาคารเรียกลูกค้ากลุ่มนี้ว่ากลุ่มลูกค้ามั่งคั่ง (Wealth) โดยทางธนาคารได้กำหนดเป้าหมายให้กับพนักงานให้ทำผลงานได้ 410,000 คะแนนต่อเดือนหรือ 4,920,000 คะแนนต่อปี ซึ่งเป็นระดับมาตรฐานที่ทางธนาคารกำหนดในการนับผลงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 ตารางแสดงเป้าหมายขั้นต่ำในแต่ละระดับการนับผลงาน

	E2	E1	S	A	U
	Excellent 2	Excellent 1	Standard	Acceptable	Underperform
Personal Banker	533,000	492,000	410,000	328,000	123,000

จากข้อมูลในตารางข้างต้นจะแสดงระดับการนับผลงานในการขายผลิตภัณฑ์ของพนักงานจะมีด้วยกันอยู่ 5 ระดับดังนี้

- Underperform (U) คือ ระดับคะแนนที่พนักงานขายทำได้ 30 % ของเป้าหมายรายเดือน
- Acceptable (A) คือ ระดับคะแนนที่พนักงานขายทำได้ 80 % ของเป้าหมายรายเดือน
- Standard (S) คือ ระดับคะแนนมาตรฐานตามที่ทางธนาคารกำหนด
- Excellent 1 (E1) คือ ระดับคะแนนที่พนักงานทำเกินเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด อยู่ที่ 120 %

ของเป้าหมายรายเดือน

- Excellent 2 (E2) คือ ระดับคะแนนที่พนักงานทำเกินเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด อยู่ที่ 130 %

ของเป้าหมายรายเดือน

แต่จากการดำเนินงานดังกล่าวของกลุ่มลูกค้า Wealth ของธนาคาร การประเมินวัดผลของพนักงานขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารคาดหวัง โดยที่พนักงานขายทำผลงานได้ ไม่ถึง 410,000 คะแนนเป็นจำนวนมาก จากข้อมูลพบว่าตั้งแต่ปี 2560 – จนถึงปัจจุบัน พนักงานขายที่ทำคะแนนได้ผ่านเกณฑ์มีเพียง 18.30% และ 17.63% ตามลำดับ ซึ่งธนาคารคาดหวังจำนวนพนักงานที่สามารถทำผลงานผ่านเกณฑ์ เป็น 70% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดในหน่วยงาน

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนพนักงานขายที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์

	พนักงานขายทั้งหมด	ผ่านเกณฑ์	ไม่ผ่านเกณฑ์	คิดเป็น %
ปี 2560	590	128	462	21.69
ปี 2561	587	88	499	17.63

ที่มา : หน่วยงานบริหารวัดผลธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบถึงสาเหตุของการที่พนักงานขายไม่สามารถทำผลงานได้เป็นไปตามเกณฑ์ของธนาคาร
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานขายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 3. การดำเนินการวิจัย

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานขายผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้า Wealth ขององค์กร จำนวน 100 คน จากเขตพื้นที่จำนวน 6 เขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มทดสอบจะมีพนักงานที่ทำผลงานได้เกินเป้าหมาย ทำได้ตามเป้าหมายและทำได้ไม่ถึงเป้าหมาย

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์พนักงานของกลุ่มลูกค้า Wealth โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 5 คนและทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายจำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการแบ่งการเครื่องมือในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. แบบทดสอบ ซึ่งแบบทดสอบจะแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1.1 ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ

1.1.1 อายุ

1.1.2 เพศ

1.1.3 ตำแหน่งงานเดิม

1.1.4 เขตพื้นที่ที่สังกัด

1.1.5 ระดับคะแนนปัจจุบัน

- 1.2 ส่วนที่ 2 เป็นแบบทดสอบวัดความรู้ด้านผลิตภัณฑ์

- 1.3 ส่วนที่ 3 เป็นแบบทดสอบวัดความรู้ทักษะด้านการขายและการบริการ

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview)

จำนวน 1 ฉบับ เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของพนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายและพนักงานที่ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายว่ามีขั้นตอนในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การใช้แบบทดสอบที่ทำการสุ่มแจกให้กับพนักงานทำการทดสอบ และนำผลจากการทดสอบว่าพนักงานตอบคำถามในส่วนไหนผิดมากที่สุดโดยมีอัตราการตอบคำถามถูกต้องต่ำกว่า 50% แล้วจึงนำคำถามเหล่านั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุว่าพนักงานขาดความรู้ในส่วนไหน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของกลุ่มลูกค้า Wealth โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 5 คนและทำการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายจำนวน 5 คน เพื่อค้นหากระบวนการทำงานว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร โดยใช้เครื่องมือ SW IH ในการออกแบบคำถามเพื่อค้นหาวิธีการทำงาน ตั้งแต่วิธีการคัดเลือกลูกค้าในการติดต่อ ช่วงเวลาในการติดต่อหาลูกค้า สถานที่ในการนัดลูกค้า ขั้นตอนการทำงานในแต่ละวันและสอบถามถึงอุปสรรคการทำงานต่างๆ

เมื่อได้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแล้วดำเนินการนำข้อมูลเหล่านั้น มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา นำปัญหาที่ได้มาสรุปโดยใช้แผนผังสาเหตุและผลหรือแผนผังก้างปลา และนำปัญหาไปแก้ไขในเรื่องของพนักงานขายในกลุ่มลูกค้า Wealth ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายตามที่ทางธนาคารกำหนด

### 4. ผลการวิจัย

#### 1. ผลการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

จากแบบทดสอบทั้งหมดมีคำถามที่ทางผู้ทำแบบทดสอบตอบพลาดบ่อย โดยที่คำถามในข้อดังกล่าวมีอัตราในการตอบถูกต้องต่ำกว่า 50% ซึ่งคำถามเหล่านั้นอยู่ในส่วนที่ 3 ของแบบทดสอบ คือส่วนของแบบทดสอบวัดความรู้ทักษะด้านการขายและการบริการ โดยคำถามที่ตอบผิดบ่อยเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในเรื่องของการลงทุนและสถานการณ์การลงทุน ซึ่งเป็นความรู้และข้อมูลที่ต้องให้บริการและแนะนำลูกค้า โดยคำถามที่ตอบพลาดบ่อยมีอยู่ด้วยกัน 3 ข้อ ดังนี้

1. ข้อใดคือความหมายของการ Rebalancing Portfolio (การปรับพอร์ตที่ถูกต้อง)
2. ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธนาคารกลางชะลอการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบาย แม้ว่าจะมีภาวะเงินเฟ้อ
3. เรื่องใดสามารถอธิบายเกี่ยวกับการที่เงินลงทุนไหลออกจากตลาด Emerging Market กลับไปยังสหรัฐอเมริกาในปี 2018 ได้

จากการตอบคำถามของพนักงานกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ว่า พนักงานขายในกลุ่มของลูกค้า Wealth ตอบคำถามในส่วนของการวัดความรู้ในเรื่องของการบริการในส่วนของการให้คำแนะนำการลงทุนกับลูกค้าผิดบ่อยที่สุด ซึ่งในเรื่องของการบริการให้คำแนะนำการลงทุนนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะหากเกิดความผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อเงินลงทุนของลูกค้าทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการลงทุนกับธนาคาร และพนักงานอาจไม่สามารถทำผลงานจากการขายได้บรรลุตามเป้าหมายที่ทางธนาคารตั้งไว้ ดังนั้นพนักงานขายในกลุ่มลูกค้า Wealth ควรศึกษาหาความรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้พร้อมกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

#### 2. ผลการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์พนักงานขายในกลุ่มของลูกค้า Wealth ทั้งหมด 10 คน โดยแบ่งเป็นการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน 5 คน และสัมภาษณ์พนักงานที่ทำผลงานได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน 5 คน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มว่ามีความแตกต่างกันตรงไหน ได้ผลของการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 1. เรื่องการคัดเลือกลูกค้า

พนักงานทั้งสองกลุ่มตัวอย่างมีการคัดเลือกลูกค้าในการติดต่อที่คล้ายกันโดยที่มีวิธีการหลักๆ คือ ดูยอดเงินรวมของลูกค้าในพอร์ตว่าลูกค้ามีเงินฝากหรือเงินลงทุนมากน้อยขนาดไหน โดยที่ทำการติดต่อลูกค้าที่มีเงินฝากหรือเงินลงทุนมากที่สุดก่อน และส่วนใหญ่จะเน้นลูกค้าที่เคยมีการลงทุนในกองทุนรวม เพราะพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าลูกค้าที่เคยลงทุนจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์การลงทุนได้ง่ายกว่าลูกค้าที่ไม่เคยมีบัญชีกองทุนกับทางธนาคาร และบางส่วนส่วนก็คัดเลือกลูกค้าจากแคมเปญต่างๆ ที่ธนาคารมอบหมายหรือคัดเลือกตามผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเคยมี เช่น ประกันชีวิต

### 2. ช่วงเวลาในการติดต่อหรือขอเข้าพบลูกค้า

จากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งพนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายกับพนักงานที่ทำผลงานยังไม่ถึงเป้าจะใช้ช่วงเวลาในการติดต่อลูกค้าที่เหมือนกันคือจะทำการติดต่อลูกค้าในช่วงช่วงเวลาตั้ง 10.00 น. ถึงเวลา 15.00 น. เพราะคิดว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมในการโทรหาลูกค้าและลูกค้าจะมีเวลาให้โอกาสในการพูดคุยและรับนัดเข้าพบค่อนข้างสูง

### 3. เรื่องสถานที่ในการนัดพบลูกค้า

ในส่วนของเรื่องการนัดเข้าพบลูกค้าของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสองกลุ่มตัวอย่างมีแนวทางในการนัดพบลูกค้าที่เหมือนกัน คือ การนัดพบลูกค้าที่เจอเป็นครั้งแรกจะนัดพบลูกค้าที่สาขาของธนาคารหรือศูนย์การลงทุน (Investment Center) ตามที่ลูกค้าแต่ละรายสะดวกซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้าจะเลือกนัดสาขาที่อยู่ใกล้กับที่บ้านหรือที่ทำงานของลูกค้า สาขาที่เลือกนัดลูกค้าที่สาขาของธนาคารจะทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นว่าเป็นพนักงานของธนาคารจริง มีแนวโน้มที่จะสามารถปิดการขายได้มากกว่านัดลูกค้าที่อื่น ในส่วนของลูกค้าที่เคยติดต่อกันบ่อยหรือมีความสนิทสนมที่เพิ่มขึ้นก็อาจจะมีการนัดลูกค้าที่บ้านหรือที่ทำงานตามแต่ลูกค้าสะดวก

### 4. เรื่องขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

จากการสัมภาษณ์พนักงานทั้งสองกลุ่มตัวอย่างทางผู้ศึกษาได้ค้นพบว่ากระบวนการทำงานในแต่ละวันของพนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคือ ในหนึ่งวันมีการติดต่อหาลูกค้ามากกว่า 10 รายขึ้นไป และมีการนัดพบลูกค้าไม่ต่ำกว่าวันละ 2 ราย และมีการเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้าและหลังเข้าพบลูกค้า โดยในช่วงเช้าจะมีการฟังข้อมูลข่าวสารที่สรุปสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสภาวะการลงทุนตามสื่อต่างๆ ที่พนักงานแต่ละคนติดตาม พร้อมทั้งอ่านบทวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่น่าลงทุนและไม่น่าลงทุนของหน่วยงาน CIO Office (Chief Investment Officer) และมีการติดตามดัชนีต่างๆ ของตลาดการลงทุน โดยมีการติดตามจากแอปพลิเคชันทางการเงินต่างๆ เช่น Fin Bloomberg เป็นต้น ก่อนเข้าพบลูกค้าก็จะเตรียมข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะนำเสนอขายให้กับลูกค้าพร้อมทั้งเตรียมข้อมูลอื่นๆ เพื่อพูดคุยหรือแนะนำลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเคยมีหรือที่ลูกค้าสนใจ หลังจากเข้าพบลูกค้าหรือหลังจากทำการติดต่อลูกค้า ไม่ว่าจะโทรติดต่อลูกค้าสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็จะมีการสรุปผลการปฏิบัติงานประจำวันและบันทึกรายละเอียดการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการพูดคุยกับลูกค้าในระบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมตัวในการเข้าพบลูกค้าในครั้งต่อไป

ปฏิทินสำหรับ :						
		E1 มีนาคม, 2562		E2 เดือนนี้		
วันอาทิตย์	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์	วันเสาร์
24	25	26	27	28	29	30
	8:30 น. - 12:00 น. Call Report	8:30 น. - 10:00 น. Call Report	8:30 น. - 11:00 น. Call Report	8:30 น. - 10:00 น. Call Report	8:30 น. - 10:00 น. Call Report	8:30 น. - 10:00 น. Call Report
	12:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000001842659 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:00 น. - 12:00 น. Call Report : 00000010586452 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:00 น. - 12:00 น. Call Report : 0000002834207 - Core Product (Retail) - 5/3/2562	10:00 น. - 10:30 น. Call Report : 0000005599297 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:00 น. - 10:30 น. Call Report : 0000005599297 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:00 น. - 11:30 น. Call Report : ชาญดี ศิษย์เก่า
	13:00 น. - 14:00 น. Call Report : 00000010586452 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:00 น. - 11:00 น. Call Report : 0000002834207 - Core Product (Retail) - 5/3/2562	15:00 น. - 16:00 น. Call Report : 00000009221766 - Core Product (Retail) - 27/2/2562	10:30 น. - 11:00 น. Call Report : 00000014667744 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	10:30 น. - 11:00 น. Call Report : 00000014667744 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	11:30 น. - 13:30 น. Call Report : สุรินทร์ สุภาวดีประสิทธิ์
	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000005599297 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	11:00 น. - 12:00 น. Call Report : 0000000216280 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	16:00 น. - 17:00 น. Call Report : 0000000722913 - Core Product (Retail) - 27/2/2562	11:30 น. - 12:00 น. Call Report : 0000000306065 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	11:30 น. - 12:00 น. Call Report : 0000000306065 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 00000012319860 - Core Product (Retail) - 14/3/2562
	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : ชาญดี อ นามศรี	11:00 น. - 12:00 น. Call Report : 00000008344803 - Core Product (Retail) - 5/3/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : ชาญดี ศิษย์เก่า	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000000378869 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000000378869 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000001891028 - Core Product (Retail) - 14/3/2562
	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000000306065 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	11:00 น. - 12:00 น. Call Report : 00000004434755 - Core Product (Retail) - 5/3/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 00000006548222 - Core Product (Retail) - 4/3/2562	12:00 น. - 12:30 น. Call Report : 0000003984263 - Core Product (Retail) - 31/1/2562	12:00 น. - 12:30 น. Call Report : 0000003984263 - Core Product (Retail) - 31/1/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000002858520 - Core Product (Retail) - 6/3/2562
	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000000378869 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	12:00 น. - 15:00 น. Call Report : ชาญดี อ นามศรี	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 00000010379005 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	13:00 น. - 17:30 น. Call Report : เกศรินทร์ แท้ดี	13:00 น. - 17:30 น. Call Report : เกศรินทร์ แท้ดี	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000000076771 - Core Product (Retail) - 13/3/2562
	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : LAWRENCE HUI CHENG CHAO	12:00 น. - 13:00 น. Call Report : 0000000076771 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000007456248 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	13:00 น. - 13:30 น. Call Report : 0000002872646 - Core Product (Retail) - 31/1/2562	13:00 น. - 13:30 น. Call Report : 0000002872646 - Core Product (Retail) - 31/1/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 0000004271935 - Core Product (Retail) - 14/3/2562
	15:00 น. - 17:00 น. Call Report : 0000000367163 - Core Product (Retail) - 25/2/2562	12:00 น. - 13:00 น. Call Report : 0000000414040 - Core Product (Retail) - 1/3/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000076771 - Core Product (Retail) - 4/3/2562	14:00 น. - 14:30 น. Call Report : 0000004738454 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:00 น. - 14:30 น. Call Report : 0000004738454 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:00 น. - 15:00 น. Call Report : 00000025129306 - Core Product (Retail) - 14/3/2562
	15:00 น. - 16:00 น. Call Report : สุรินทร์ สุภาวดีประสิทธิ์	12:00 น. - 13:00 น. Call Report : 0000000018668 - Core Product (Retail) - 1/3/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000007925782 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	14:30 น. - 15:00 น. Call Report : 00000012174720 - Core Product (Retail) - 4/3/2562	14:30 น. - 15:00 น. Call Report : 00000012174720 - Core Product (Retail) - 4/3/2562	14:30 น. - 15:00 น. Call Report : 00000010535624 - Core Product (Retail) - 26/2/2562
	16:00 น. - 19:30 น. Call Report	15:00 น. - 17:30 น. Call Report : สุรินทร์ สุภาวดีประสิทธิ์	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000228076 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	15:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000077581 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	15:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000077581 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	15:00 น. - 16:30 น. Call Report : 000000077581 - Core Product (Retail) - 26/2/2562
	19:00 น. - 19:30 น. Call Report	16:00 น. - 17:00 น. Call Report : 00000003994283 - Core Product (Retail) - 31/1/2562	18:00 น. - 19:30 น. Call Report	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000228076 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	17:00 น. - 18:00 น. Call Report : 0000000228076 - Core Product (Retail) - 26/2/2562	16:00 น. - 16:30 น. Call Report : 00000013381457 - Core Product (Retail) - 26/2/2562
		19:00 น. - 19:30 น. Call Report		19:00 น. - 19:30 น. Call Report	19:00 น. - 19:30 น. Call Report	19:00 น. - 20:00 น. Call Report

ภาพที่ 1 ภาพแสดงการวางแผนติดต่อลูกค้าใน 1 สัปดาห์ของพนักงานที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมาย  
ที่มาร: ปฏิทินการวางแผนติดต่อลูกค้าใน 1 สัปดาห์ของพนักงานที่ทำผลงานได้ในระดับ E1 ท่านหนึ่ง

จากภาพที่ 1 พนักงานงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายมีการสร้างงาน ติดต่อลูกค้า (Call Plan) ต่อวัน  
มากกว่า 10 รายขึ้นไป และมีการเข้าพบลูกค้าอย่างน้อยวันละ 2 ราย และมีการสรุปผลการปฏิบัติงานหรือโอกาสในการ  
ติดต่อลูกค้าและผลของการเข้าพบลูกค้า (Call Report) ที่ได้ทำการสร้างแผนเอาไว้

ในส่วนของพนักงานที่ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายมีการวางแผนในการติดต่อลูกค้าและมีการนัดเข้าพบ  
ลูกค้าต่อวันน้อยกว่าพนักงานที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ค่อนข้างมากโดยมีการติดต่อลูกค้าเฉลี่ยวันละ 4 -  
5 รายต่อวัน และมีการนัดพบลูกค้ามากที่สุดเพียงวันละ 1 ราย ในส่วนของการเตรียมข้อมูลตามสถานการณ์ต่างๆ หรือ  
สถานะการลงทุนในตอนเช้าของวันมีพนักงานบางคนเท่านั้นที่มีการติดตามข่าวสาร ส่วนใหญ่พนักงานในกลุ่มนี้จะดู  
ข้อมูลและเตรียมข้อมูลหรือเตรียมผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะนำเสนอขายให้กับลูกค้าที่ได้รับนัดหมายเท่านั้น ทำให้  
อาจจะมีการเสียโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์การลงทุนตัวอื่นเพราะลูกค้าบางรายมีการติดตามสถานการณ์การ  
ลงทุนและเศรษฐกิจอยู่เสมอ ซึ่งถ้ามีการนัดเข้าพบลูกค้าประเภทนี้ ลูกค้าชอบถามความคิดเห็นและต้องการคำแนะนำ  
จากพนักงาน ถ้าหากไม่มีการเตรียมตัวและข้อมูลเหล่านี้ไปก็อาจเสียโอกาสจากการขายและไม่ได้ผลงานอีกทั้งยัง  
ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า

ปฏิทินสำหรับ:

วันอาทิตย์	วันจันทร์	วันอังคาร	วันพุธ	วันพฤหัสบดี	วันศุกร์	วันเสาร์
24	25	26	27	28	1	2
	10:00 น. - 10:30 น. Call Report : 00000021530737 - Core Product (Retail) - 20/3/2562  10:30 น. - 11:00 น. Call Report : 00000000051897 - Core Product (Retail) - 1/3/2562	10:00 น. - 12:00 น. Call Report : 00000021530737 - Core Product (Retail) - 20/3/2562	10:00 น. - 10:30 น. Call Report : 0000001796459 - Core Product (Retail) - 26/2/2562  13:00 น. - 13:30 น. Call Report : 00000011992790 - Core Product (Retail) - 8/3/2562  13:30 น. - 14:00 น. Call Report : 00000013614965 - Core Product (Retail) - 8/3/2562  14:00 น. - 14:30 น. Call Report : 0000001154474 - Core Product (Retail) - 8/3/2562  14:30 น. - 15:00 น. Call Report : 00000003178173 - Core Product (Retail) - 8/3/2562  15:00 น. - 15:30 น. Call Report : 00000002929786 - Core Product (Retail) - 8/3/2562  15:30 น. - 16:00 น. Call Report : 0000000557397 - Core Product (Retail) - 8/3/2562	10:00 น. - 10:30 น. Call Report : 00000011467410 - Core Product (Retail) - 15/3/2562	11:00 น. - 14:00 น. Call Plan : 0000000051897 - Core Product (Retail) - 1/3/2562	

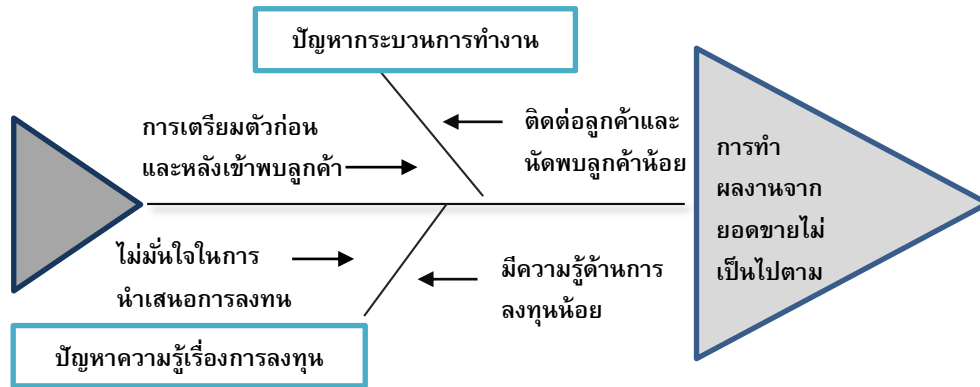
ภาพที่ 2 ภาพแสดงการวางแผนติดต่อลูกค้าใน 1 สัปดาห์ของพนักงานที่ทำผลงานได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย  
ที่มา: ปฏิทินการวางแผนติดต่อลูกค้าใน 1 สัปดาห์ของพนักงานที่ทำผลงานได้ในระดับ A ท่านหนึ่ง

จากภาพที่ 2 พนักงานงานที่ทำผลงานได้ไม่ถึงเป้าหมายมีการวางแผนการติดต่อลูกค้าในหนึ่งสัปดาห์ที่น้อย และมีการนัดเข้าพบลูกค้าน้อย จึงทำให้เสียโอกาสในการขายเนื่องจากติดต่อลูกค้าน้อยกว่าคนที่ทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย

#### 5. เรื่องอุปสรรคในการทำงาน

จากกลุ่มตัวอย่างที่ทางผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ว่ามีเรื่องใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน มีพนักงานหลายรายบอกในเรื่องของการติดต่อลูกค้า คือ ติดต่อลูกค้าไม่ได้ ลูกค้าไม่รับสาย นัดลูกค้าไม่ได้ และมีในเรื่องของความไม่มั่นใจในการให้คำแนะนำในเรื่องของการลงทุนเพราะกลัวแนะนำลูกค้าให้มีการลงทุนแล้วเกิดผลการดำเนินงานของกองทุนที่ลูกค้าได้ทำการซื้อมีผลที่ทำให้ลูกค้าเกิดการขาดทุน และกลัวลูกค้ามีการร้องเรียนในภายหลังว่าพนักงานให้คำแนะนำการลงทุนไม่ดี

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพทางผู้ศึกษาได้ค้นพบปัญหาของการที่พนักงานขายในกลุ่มลูกค้า Wealth ทำผลงานจากการขายได้ไม่ประสบความสำเร็จคือ ปัญหาในเรื่องของความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการลงทุนและกระบวนการทำงานในระหว่างวันที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำปัญหาหลักเหล่านี้มาแสดงในแผนผังสาเหตุและผลหรือแผนผังก้างปลาได้ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงการใช้แผนผังก้างปลาในการนำเสนอสาเหตุหลักของปัญหาจากการเก็บข้อมูล

### 5. การอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำทางเลือกมาแก้ปัญหาพนักงานในกลุ่มของลูกค้า Wealth ทำผลงานจากการขายไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมายของธนาคาร 3 ทางเลือกดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 พัฒนาศักยภาพของพนักงานขายโดยการจัดฝึกอบรม

แนวทางเลือกที่ 2 ทำการฝึกสอนพนักงานและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 3 เพิ่มช่องทางการจัดการความรู้

จากการศึกษาทางเลือกในการแก้ปัญหา พบว่าวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาดังกล่าวคือ ทางเลือกที่ 2 ทำการฝึกสอนพนักงานและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดให้มีการฝึกสอนพนักงาน (Coaching) โดยเชิญพนักงานที่ทำผลงานได้เป็นที่ไปตามเป้าหมายของธนาคารหรือพนักงานที่ทำผลงานได้ดีมาฝึกสอนและให้คำแนะนำว่าในแต่ละวันควรมีการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ควรเตรียมตัวในเรื่องของข้อมูลและผลิตภัณฑ์อะไรบ้างก่อนทำการเข้าพบลูกค้า และหลังจากเข้าพบลูกค้าแล้วควรเก็บข้อมูลที่ได้จากการพูดคุยกับลูกค้าอะไรบ้างเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเข้าพบลูกค้าในครั้งต่อไป เป็นต้น นำวิธีการทำงานของพนักงานที่ทำผลงานได้ดีมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ดังนี้

1. ช่วงเช้าของทุกวันให้แต่ละทีมมีการฟังข่าวสารด้านเศรษฐกิจและการลงทุนร่วมกัน พร้อมสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน
2. ทำการติดต่อลูกค้าให้ได้ขึ้นต่ำวันละ 12 ราย ติดต่อลูกค้าได้และได้พูดคุยกับลูกค้าขึ้นต่ำวันละ 6 ราย และได้เข้าพบลูกค้าวันละ 2 ราย
3. เตรียมข้อมูลต่างๆ ที่จะนำไปพูดคุยและนำเสนอกับลูกค้าที่นัดหมาย เช่น ข้อมูลสถานการณ์การลงทุน ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ
4. สรุปผลการปฏิบัติงาน เช่น การโทรติดต่อลูกค้าทั้งหมดกี่ราย ลูกค้าที่ติดต่อได้กี่รายติดต่อไม่ได้กี่ราย นัดพบลูกค้าได้กี่รายและสรุปผลงานการขายประจำวัน

หลังจากมีการสร้างกระบวนการทำงานใหม่ก็จะมีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการเพิ่มการให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถติดต่อลูกค้าและนัดพบลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งเป็นรางวัลที่ให้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการทำผลงานการขาย เพื่อสร้างแรงจูงใจและความคาดหวังให้กับพนักงานปฏิบัติงานได้เป็นที่ไปตามกระบวนการทำงานที่ตั้งไว้



## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยที่ธนาคารมุ่งหวังที่จะพัฒนาในเรื่องของการบริหารความมั่งคั่งให้กับลูกค้า ธนาคารต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีความรู้และความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงานเพื่อที่จะทำให้พนักงานทุกคนที่ได้รับเลือกเข้ามาทำงานในสายงานดังกล่าวสามารถทำผลงานหรือปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพ ทำให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพราะงานในเรื่องของการบริหารความมั่งคั่งให้กับลูกค้าไม่ได้วัดกันที่รายผลิตภัณฑ์หรือเปรียบเทียบว่าผลิตภัณฑ์ไหนจะดีที่สุดในตลาด แต่วัดกันที่พนักงานขายสามารถนำเสนอหรือให้ข้อมูลการลงทุนที่ถูกต้องให้กับลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า คอยบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอแม้ในยามที่สถานการณ์ของเศรษฐกิจหรือสถานะตลาดในเรื่องของการลงทุนจะไม่ใช่ไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นทางธนาคารควรต้องมีการฝึกอบรมหรือมีหลักสูตรในการอบรมต่างๆที่จะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีมาตรฐาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะได้แนะนำในเรื่องของการลงทุนให้กับลูกค้าได้อย่างมืออาชีพ จนนำไปสู่การทำผลงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ทางธนาคารกำหนด

### เอกสารอ้างอิง

- กิตติกร เกียรติคุณรัตน์ และวรรณมา จงบรรเจิดเพชร. 2553. “การศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพสำหรับช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน.” ปรินญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบิน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. 2561. ข้อมูลบริษัท ([www.scb.co.th](http://www.scb.co.th)). กรุงเทพฯ.
- นฤมล วงศ์ชัชวาลย์. 2547. การพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ. มหาคณิศ ปรินญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญมั้น ธนาสุภวัฒน์. 2537. จิตวิทยาองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.” วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2548. “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard).” ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. 2559. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- เมธี ครองแก้ว. 2551. “ข้อคิดและหลักการด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต.” วารสารวิชาการ ป.ป.ช. ปีที่ 1, ฉบับที่ 1.
- ขงยุทธ เกษสาคร. 2551. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ปิณณรัชต์.
- รัชดาภรณ์ เคนพงศ์พันธุ์. 2539. “ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง.” สาขามนุษยศาสตร์สังคมวิทยาและการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- วงเดือน ผ่องแผ้ว. 2545. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” โดย จักรภัทร แผลงกระโทก. นครราชสีมา

- สุทธฉณาน์ โอบอ้อม. 2557. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพุทธศาสนา.”  
ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราช  
วิทยาลัย.
- สมพร สุทัศน์ย์. 2544. **จิตวิทยาการปกครองชั้นเรียน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. 2555. “การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan, IDP) เพื่อการบริหาร  
โรงเรียนและสถาบันการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ.” วารสารบริหารการศึกษา มศว. ฉบับที่16.
- อัจฉรา อัจฉริยะอุสาห์. 2554. **ความพึงพอใจในการทำงานกับการออกงานของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**.  
ปริญญามหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2547. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency. [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก  
<http://www.hrcenter.co.th>  
job satisfaction (Aziri, 2011; Greenberk & Baron, 2013; Smith et al., 1987; Smith, Kendall, & Hulin 1969; Spector,  
2008; Drakou., Kampitsi, & Helen, 1997).