



แนวทางการแก้ปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส.

สาขาแม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย

**Guidelines for solving the problem of service income and fees of Bank for Agriculture and
Agricultural Cooperatives, Mae Khachan Branch under the Office of the, Bank for Agriculture
and Agricultural Cooperatives Chiang Rai**

อารีรัตน์ จันทรเปี้ย¹ และ วรณรพี บ้านชื่นวิจิตร²

¹บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,

Email: namtarn_aj@hotmail.com

²กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email: dr.wanrapee@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหาปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อทำให้ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ลูกค้ายกชั้นจำนวน 20 คน และพนักงาน ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน จำนวน 14 คน ใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา รวมถึงใช้ผังก้างปลา เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าที่เคยเข้ามาใช้บริการยังไม่ได้รับความพึงพอใจในการให้บริการด้านพนักงานให้บริการมีไม่เพียงพอ ด้านเครื่องอัตโนมัติมีจำนวนที่น้อย และขัดข้องบ่อย ทำให้ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยได้เลือกใช้ 2 แนวทางด้วยกัน คือแนวทางการพัฒนาตลาดโดยสาขาจะจัดทีมพนักงานเดินตลาดลงพื้นที่ เพื่อให้สาขาเป็นที่รู้จักมากขึ้น รวมถึงมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สาขาขยายฐานลูกค้าให้ได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สาขามีรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการมากขึ้น และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้มีคุณภาพดีขึ้น มาใช้ควบคู่กับแนวทางการพัฒนาตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการ โดยปรับปรุงคุณภาพบริการ ด้านพนักงานและเครื่องอัตโนมัติที่ลูกค้ายังไม่ได้รับความพึงพอใจ ส่วนด้านอื่น ๆ ก็พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นมีการรับประกันคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก

คำสำคัญ: รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม, กิจกรรมส่งเสริมการตลาด, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ABSTRACT



This study aimed to explore problems and causes having an effect on operation of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Maekhachan branch for finding problems solving guidelines. It is on the basis of incomes earned from service charge and fees which did not meet the goal as set. A set of questionnaires and an interview schedule were used for data collection administered with a sample group of 400 clientele of the bank and 20 interviewed clients and Questionnaire and interview were Used for data collection conducted with 14 administrators. Obtained data were analyzed by using descriptive statistics. Besides, fishbone diagram was also used for data analysis. Findings showed that causes of the problems were as follows: 1) the clientele were not satisfied with services of the bank; 2) the bank had few personnel which were not enough; 3) there were few automatic teller machines and it was often out of order; and 4) incomes earned from service charge and fees did not meet the goal. The following use were guidelines for problem solving: 1) Market development by target area visit of market personnel of the banks. This included various forms of market promotion activities to attract more clientele which would result in increased service charge and fees. 2) Improvement of quality services focusing on personnel and automatic teller machines of the bank to impress clientele.

Keywords: Service charge and fees, Market promotion activities, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

1. บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน การแข่งขันของธุรกิจธนาคาร มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ที่สำคัญคือ การเข้ามาแทนที่ของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการเงิน เช่น การโอนเงิน ด้วย แอปพลิเคชัน ของแต่ละธนาคาร ด้วยวิธีการออนไลน์ เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิต เนื่องด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน และการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่มีการยอมรับเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เป็นเพราะ ความสะดวก รวดเร็ว อีกทั้ง นโยบายของรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้มีการโอนเงิน แบบฟรี ค่าธรรมเนียม ด้วยบริการ พร้อมเพย์ และแต่ละธนาคารก็มีการแข่งขันในด้านการลดค่าธรรมเนียม บางรายการลงเพื่อจูงใจให้ลูกค้าใหม่มาใช้บริการ และยังคงรักษาคู่ค้าเดิมของธนาคารไว้ อีกทั้ง ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ ยุค 4.0 ซึ่งจะทำให้การบริการด้านการเงิน เข้าสู่ยุคสังคมไร้เงินสดอย่างเต็มรูปแบบในอนาคตข้างหน้า

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ที่สนับสนุนการรับชำระด้วยระบบออนไลน์ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เลือกใช้บริการทางการเงิน แบบออนไลน์ เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้รับ เนื่องจากผู้บริโภคได้รับความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้น จึงต้องการศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาดังกล่าว และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหามา เพื่อเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมให้ขึ้นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสาขา มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งในปีบัญชี 2562 ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563 ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ซึ่งได้รับเป้าหมาย 2.08 ล้านบาท แต่สามารถทำได้เพียง 1.84 ล้านบาท ซึ่งน้อยกว่าเป้าหมาย 0.24 ล้านบาท ทำให้สาขาพลาดโอกาสที่จะได้รับคะแนนเต็มจากการประเมิน ของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย มีผลต่อการจัดอันดับภายใน



จังหวัด ทำให้การบริหารสาขาแม่จะงาน ในภาพรวม ยังทำได้ไม่เพียงพอ ซึ่งการศึกษาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไข
ของปัญหานี้ จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ให้ได้รับคะแนนเพิ่มขึ้นได้

ตารางที่ 1 แสดงรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการในแต่ละปี

รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการใน แต่ละปี	รายได้ / ปี (ล้านบาท)	
	รายได้	เป้าหมาย
ปี พ.ศ. 2559	2.31	2.04
ปี พ.ศ. 2560	1.55	2.11
ปี พ.ศ. 2561	1.44	2.11
ปี พ.ศ. 2562	1.84	2.08
ปี พ.ศ. 2563	1.33	1.86

ที่มา : สำนักบริหารจัดการหนี้ (สบจ.) กลุ่มงานวิเคราะห์ข้อมูล

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหาปัญหาและสาเหตุ ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและ
ค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่จะงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และแนวทางในการเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส.
สาขาแม่จะงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับระบุวัตถุประสงค์หลักของการทำงานวิจัยเรื่องนี้

3. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ปัจจัยทางธุรกิจ (SWOT Analysis) และความเสี่ยง

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น เพื่อใช้วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร
และกระบวนการทำงานของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในอนาคต ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัย
4 ประการ ได้แก่ Strength (จุดแข็ง), Weakness (จุดอ่อน), Opportunities (โอกาส) และ Threats (ความเสี่ยง) สำหรับ
พัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อหาข้อได้เปรียบในตลาด ไม่ว่าจะเป็นการปิดจุดอ่อน การลงทุนเพื่อส่งเสริมจุด
แข็ง ไปจนถึงการหยุดลงทุน (พิชัยยุทธ วงศ์สกุลฤดี, 2562)

Tows Matrix Analysis

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์โดยรวมของบริษัท เช่น ยอดขายที่สูงขึ้น ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และมูลค่าแบรนด์ที่เพิ่มขึ้น TOWS
Matrix มาจากพื้นฐานของ SWOT Analysis ที่ใช้สำหรับการตรวจสอบ วิเคราะห์ ธุรกิจของคุณ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรก
ของการทำธุรกิจต่าง ๆ ส่วน TOWS Matrix ก็เป็นกระบวนการวางแผนธุรกิจในลำดับต่อไป (พิชัยยุทธ วงศ์สกุลฤดี,
2562)



ทฤษฎีแก้งปลา

หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ "ปลังก้างปลา (Fish Bone Diagram)" เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอริอู อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (วันรัตน์ จันทกิจ, 2556)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สนั่น ธรรมชันธา (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การแก้ไขปัญหาสำหรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรรมมีแนวโน้มลดลง : กรณีศึกษา ธ.ก.ส. สาขาพาน ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรรมลดลง ในเขตพื้นที่บริการของ ธ.ก.ส. สาขาพาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย และเพื่อหาแนวทางการรับขึ้นทะเบียนลูกค้าเกษตรกรรมรายใหม่เพิ่มขึ้น ในเขตพื้นที่บริการของ ธ.ก.ส. สาขาพาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรรมลดลง เป็นทิศทางเดียวกันกับการเติบโตด้านสินเชื่อมีการเติบโตลดลง จากการระดมสมอง พนักงาน ธ.ก.ส. เพื่อหาสาเหตุปัญหาการรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรรมของสาขาลดลง พบว่าสาเหตุของปัญหาที่ทำให้การรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่ลดลง เกิดจาก 3 สาเหตุ ได้แก่ 1. ด้านบุคลากร 2. กระบวนการทำงาน 3. ด้านผลิตภัณฑ์/วัตถุดิบ

ภัทราภรณ์ ชิงยอด (2561) ได้ศึกษาปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่านจังหวัดน่าน 2. เพื่อศึกษาที่มาของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่านจังหวัดน่าน และ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและการปรับปรุงการทำงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผลการศึกษาพบว่า ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารลดลงโดยเกิดจากสาเหตุของพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ธนาคารกำหนดไว้ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหามาจากแนวทางเลือกที่ 1 ให้พนักงานมีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ธนาคารกำหนดในการบริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและสามารถมาใช้บริการใหม่ในอนาคตแผนปฏิบัติงานของธนาคาร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกเดือนและมีการประเมินผลทำให้ความรู้อยู่ระดับเอชบริการของลูกค้าทุกสัปดาห์

วรารินทร์ มุ่งนคร (2561) ได้ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาลดการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อทำให้ผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายและเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหามาจากเครื่องมือที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารมีแนวโน้มลดลงประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายของธนาคารที่ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและขาดเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานพฤติกรรมการใช้บริการ



ทางการเงินของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยนิยมใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของธนาคารที่ล้ำกว่าคู่แข่งรายอื่นภายในอุตสาหกรรมการเงิน

ธีระวัฒน์ ขวัญพงษ์ดี (2561) ได้ศึกษาแนวทางการแก้ปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมของกองทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของปัญหาคือ 1. ปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม 2. ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม 3. ปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน 4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และ 5. ปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุนสามารถทำให้มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการที่เหมาะสม

3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1.1.1 พนักงาน ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ได้แก่ พนักงานการเงิน 4-7 พนักงานพัฒนาธุรกิจ 4-7 พนักงานธุรการ 4-7 ผู้ช่วยพนักงานธุรการ รวม 14 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ โดยใช้แผนผังก้างปลา

3.1.1.2 ลูกค้ำเงินฝาก ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน จำนวน 3,389 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามครั้งนี้ ได้แก่ ลูกค้ำเงินฝาก ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน เกณฑ์ในการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีคำนวณโดยใช้สูตร W.G Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่ความคลาดเคลื่อน 5% ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{P(1-P)Z^2}{D^2}$$

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

p แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการ (0.5)

z แทน ความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนด ไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95%)

d แทน สัดส่วนของความ คลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{0.5 (1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$



$$n = \frac{0.25(3.8416)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 385$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลคือ 385 คน แต่ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลจำนวน 400 คน เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ผล แล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) และทำการแจกแบบสอบถามให้กับลูกค้าเงินฝาก ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ การเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเป็นเกณฑ์/คุณสมบัติว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลได้ลึกซึ้งดีที่สุดในจำนวนลูกค้าที่จะสัมภาษณ์ มีจำนวน 20 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีดังนี้

1. แบบสอบถาม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ และรายได้ต่อเดือน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลการเข้ารับบริการธนาคาร ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน จังหวัดเชียงราย จำนวน 4 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้าที่มาใช้บริการกับ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน จังหวัดเชียงราย จำนวน 6 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน จำนวน 18 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก หัวหน้าและเจ้าหน้าที่ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ลูกค้า โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ



3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติพื้นฐานที่ใช้บรรยายข้อมูลทั่วไป ดังนั้นผู้วิจัยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และบรรยายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ ธ.ก.ส. ความพึงพอใจที่มีต่อการบริการลูกค้าและปัญหาและอุปสรรคของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายกำหนดของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริการและกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ ธ.ก.ส. ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ที่ใช้วิเคราะห์ความแตกต่างของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งส่งผลต่อปัจจัยต่าง ๆ ของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน รวมถึงใช้ผังก้างปลา เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

4. ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.00 มีอายุระหว่าง 31-40 ปีคิดเป็นร้อยละ 32.00 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 54.50 ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 38.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.00

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการเข้ารับบริการของธนาคารธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย

จากผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยใช้บริการของธนาคารธ.ก.ส. สาขา แม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงรายคิดเป็นร้อยละ 90.50 ซึ่งใช้บริการกับธนาคารออมสิน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.47 โดยปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจในการเข้าใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่ คือทำเลที่ตั้งใกล้สถานที่พักอาศัย คิดเป็นร้อยละ 32.63

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการกับธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย

จากผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการกับธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ใช้บริการด้านเงินฝากมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.13 ซึ่งส่วนใหญ่จะเข้ามาใช้บริการน้อยกว่า 3 ครั้งต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 59.04 และไม่สามารถระบุช่วงเวลา รวมถึงวันที่เข้ามาใช้บริการกับธนาคารได้คิดเป็นร้อยละ 43.65 สำหรับช่วงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างเข้ามาใช้บริการมากที่สุดคือ ไม่นานอน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างเข้ามาใช้บริการกับธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย คือ ทำเลที่ตั้งใกล้สถานที่พักอาศัย คิดเป็นร้อยละ 37.02



ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการกับธ.ก.ส. สาขาแม่จางาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย

จากผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างในการใช้บริการกับธ.ก.ส. สาขาแม่จางาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปได้ดังนี้

ความพึงพอใจด้านพนักงาน พบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากโดยหัวข้อพนักงานแต่งกาย สะอาดสุภาพและเรียบร้อยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.17 ส่วนหัวข้อพนักงานมีจำนวนเพียงพอในการให้บริการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.40

ความพึงพอใจด้านอาคารสถานที่ให้บริการ พบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากโดยหัวข้อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ให้บริการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.14 ส่วนหัวข้อสถานที่จอดรถสำหรับลูกค้าที่เพียงพอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.67

ความพึงพอใจด้านเครื่องอัตโนมัติ พบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากโดยหัวข้อความเร็วและถูกต้องในการทำรายการของเครื่องอัตโนมัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.67 ส่วนหัวข้อจำนวนเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติและเครื่องปรับสมุดมีเพียงพอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.39

ความพึงพอใจด้านการให้บริการโดยรวม พบว่าโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากโดยหัวข้อการให้บริการที่ถูกต้องและครบถ้วนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 ส่วนหัวข้อการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.52

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารภายในส่วนงาน พบว่า ผู้บริหารให้ความเห็นที่ตรงกันว่า พนักงานมีภาระงานที่มากเกินไปทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ที่ก่อให้เกิดรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ด้วยปริมาณลูกค้าที่พนักงานต้องเร่งบริการให้รวดเร็ว ถูกต้อง จึงทำให้ไม่สามารถใช้เวลาที่แนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้ และด้วยกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนมากเกินไปในการให้สินเชื่อของธนาคาร จึงทำให้ไม่สามารถสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมสินเชื่อได้

การวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)

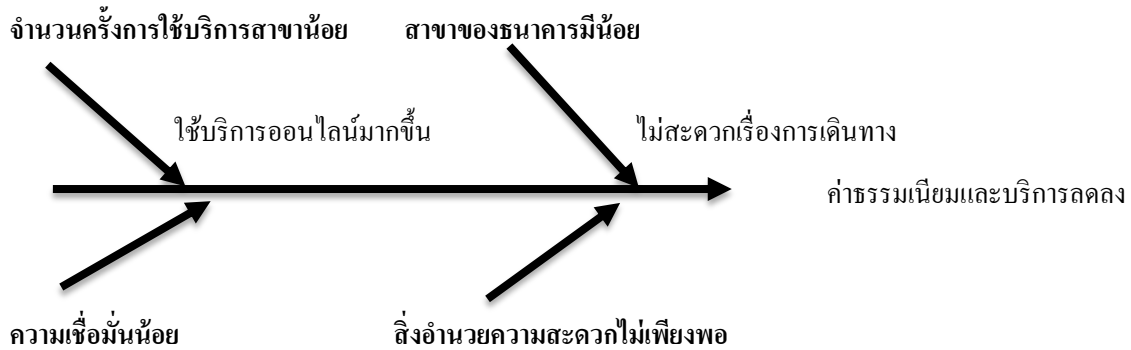
จากแบบสอบถามและผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารมีแนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลง โดยการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา พบสาเหตุดังนี้

สาเหตุหลัก

1. ผู้ใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่ใช้บริการสาขาของธนาคาร โดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน
2. ด้านความเชื่อมั่นความน่าเชื่อถือของธนาคารมีความเชื่อถือน้อยและได้คะแนนจากแบบสอบถามน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ
3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆระหว่างการรอรับบริการมีน้อยไม่เพียงพอและความสะดวกในการติดต่อทำธุรกรรมที่สาขาของธนาคาร
4. สาขาธนาคารมีจำนวนไม่เพียงพอ

สาเหตุย่อย

1. ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการธุรกรรมการเงินออนไลน์
2. ไม่สะดวกเรื่องการเดินทางมาติดต่อสาขาโดยเฉพาะสาขาต่างจังหวัดมีสาขาน้อยมาก



รูปที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงปัญหาของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามนั้น การที่ ธ.ก.ส. สาขา แม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ยังมีรายได้จากค่าธรรมเนียมน้อยนั้น เนื่องมาจากลูกค้าส่วนใหญ่ที่เคยเข้ามาใช้บริการกับสาขาก็ไม่ค่อยพึงพอใจกับการให้บริการในบางด้าน เช่น ด้านพนักงานที่มีพนักงานให้บริการน้อย หรือด้านเครื่องอัตโนมัติที่มีจำนวนเครื่องที่ให้บริการน้อยและขัดข้องบ่อย ซึ่งสาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ของธนาคารและสาขาได้ทำให้สาขามีรายได้ค่าธรรมเนียมต่ำ ดังนั้นสาขาจึงควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการกับสาขาให้มากขึ้น โดยผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 แนวทางการพัฒนาตลาด

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างพบว่า ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เปิดบัญชีพร้อมทำบัตร ATM หรือ บัตร Debit สมักร ใช้บริการแจ้งเตือน SMS Alert สมักร Application ธ.ก.ส. A-mobile เชิญชวนลูกค้าลงทะเบียนพร้อมเพย์ รวมถึงการซื้อผลิตภัณฑ์ส่งเสริมชีวิต ของ ธ.ก.ส. ซึ่งได้แก่ ธ.ก.ส.มอริ่ง 1/1 ธ.ก.ส.เพิ่มรัก 12/10 ธ.ก.ส.ทวีรัก 99 และธ.ก.ส. รักคุณ เป็นต้น นอกจากนี้ ธ.ก.ส.สาขาแม่ชะจาน สามารถเชิญชวนผู้ประกอบการรายย่อย เปิดบัญชี E-wallet พร้อมสมักร Application นื่องหอมจิง เพื่อรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่าน QR Code และที่สำคัญต้องจัดพนักงานเดินตลาดลงพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อให้สาขาเป็นที่รู้จัก อีกทั้งทำให้ลูกค้าได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารด้วย ควรมีการกำหนดความรับผิดชอบเป้าหมายรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารที่ขายให้กับกลุ่มลูกค้าแก่พนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานขายผลิตภัณฑ์และบริการได้มากขึ้น ก็จะส่งผลให้สาขามีรายได้เพิ่มมากขึ้นด้วย

แนวทางเลือกที่ 2 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการที่ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านใดบ้าง ซึ่งจากผลการศึกษาที่ได้พบว่าลูกค้ารู้สึกไม่ค่อยพึงพอใจในด้านพนักงานที่มีจำนวนพนักงานที่ให้บริการน้อยเกินไป และด้านเครื่องอัตโนมัติที่ให้บริการแก่ลูกค้ามีน้อยเกินไป อีกทั้งยังขัดข้องบ่อยแนวทางเลือกนี้จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการเข้ามาใช้บริการที่สาขา



แนวทางเลือกที่ 3 แนวทางการปรับปรุงด้านรายได้ ควรให้ความสำคัญกับรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารและกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) อย่างชัดเจนซึ่งทำให้ทราบถึงข้อดี คือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นระบบสามารถประเมินการทำงานจากรายได้ที่ได้รับในแต่ละปีเพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายได้ข้อเสียคือรายได้ที่ได้จะมีเฉพาะรายได้และค่าธรรมเนียมในการใช้บริการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย เท่านั้น ซึ่งรายได้นั้นจะมีการให้บริการในส่วนเฉพาะที่จึงทำให้รายได้อาจจะไม่ตรงตามเป้าหมายได้

ดังนั้น ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย เลือกแนวทางหลักขององค์กรคือ แนวทางเลือกที่ 1 แนวทางการพัฒนาตลาดในการจัดทีมพนักงานเดินตลาดลงพื้นที่ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ทำให้สาขาเป็นที่รู้จักมากขึ้น รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้สาขามีรายได้จากการขายฐานลูกค้าให้กว้างขวางมากขึ้นด้วย และแนวทางที่ 2 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่ไปกับแนวทางเลือกที่ 1 เนื่องจากธนาคารได้ให้ความสำคัญในการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร โดยสาขาจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ในด้านที่ลูกค้ายังไม่ค่อยได้รับความพึงพอใจ เช่น ด้านพนักงานจะต้องมีการจัดให้มีพนักงานมากขึ้น ในช่วงที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากหรือด้านเครื่องอัตโนมัติที่จะต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ลดการขัดข้องของเครื่อง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สาขาจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การให้บริการที่มีคุณภาพจะทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการกับสาขาอย่างยั่งยืน และเมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการเข้ารับบริการ ก็จะทำให้สาขาสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินอื่น ๆ ได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้สาขาก็จะได้รับรายได้จากรายค่าธรรมเนียมและค่าบริการมากขึ้นด้วย

5. การอภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะงาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย พบว่าปัญหา คือลูกค้าส่วนใหญ่ที่เคยเข้ามาใช้บริการกับสาขาก็ไม่ค่อยพึงพอใจกับการให้บริการในบางด้าน เช่น ด้านพนักงานที่มีพนักงานให้บริการน้อย หรือด้านเครื่องอัตโนมัติที่มีจำนวนเครื่องที่ให้บริการน้อยและขัดข้องบ่อย ซึ่งมีความแตกต่างกับงานวิจัยของสนั่น ธรรมชันธา (2562) เรื่องกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาหรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรมีแนวโน้มลดลง : กรณีศึกษา ธ.ก.ส. สาขาพาน ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย ซึ่งพบว่าปัญหา เกิดจาก 3 สาเหตุ ได้แก่ 1. ด้านบุคลากร 2. กระบวนการทำงาน 3. ด้านผลิตภัณฑ์/วัตถุประสงค์ และงานวิจัยของ ภัทธราภรณ์ ยิ่งยอด (2561) เรื่อง ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเจตนานัน จังหวัดน่าน พบว่า พนักงานมีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ธนาคารกำหนดไว้ และงานวิจัยของวารินทร์ มุ่งนคร (2561) เรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พบว่า การกำหนดเป้าหมายของธนาคารที่ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและขาดเครื่องมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานพฤติกรรม การใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยนิยมใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทางการเงินของธนาคารที่ล้ำกว่าคู่แข่งรายอื่นภายในอุตสาหกรรมการเงิน และงานวิจัยของธีระวัฒน์ ขวัญพงษ์ดี (2561) เรื่องแนวทางการแก้ปัญหารายได้จากรายค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด พบว่า สาเหตุของปัญหา คือ 1. ปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้



ค่าธรรมเนียม 2. ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม 3. ปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน 4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และ 5. ปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน

แนวทางการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่จะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาตลาดในการจัดทีมพนักงานเดินตลาดลงพื้นที่ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ทำให้สาขาเป็นที่รู้จักมากขึ้น รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้สาขามีรายได้จากการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขวางมากขึ้นด้วย และ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่ไปกับแนวทางการพัฒนาตลาด ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยของกัทธราภรณ์ ยิงยอด (2561) เรื่องปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามาจากทางเลือกที่ 1 ให้พนักงานมีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ธนาคารกำหนดในการบริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและสามารถมาใช้บริการใหม่ในอนาคตแผนปฏิบัติงานของธนาคาร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกเดือนและมีการประเมินผลการให้ความรู้รายละเอียดการบริการของลูกค้าทุกสัปดาห์ และงานวิจัยของธีระวัฒน์ ขวัญพงษ์ดี (2561) เรื่องแนวทางการแก้ปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด พบว่า แนวทางการแก้ปัญหานั้นที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุนสามารถทำให้มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดบริการที่เหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การแก้ไขปัญหามาจากการพัฒนาทีมงานและเครื่องมือเพื่อแก้ปัญหามาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วยปัจจัยความสำเร็จดังนี้

1. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมแบบเชิงลึกและด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจธนาคาร
2. มีการพัฒนาเครื่องมือช่วยงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมอย่างเป็นขั้นตอน
3. มีการวางแผนการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน
4. หากพบปัญหาหรืออุปสรรคควรมีการหารือเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร
5. พนักงานให้ความร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของธนาคารอย่างเคร่งครัดมีประสิทธิภาพ

แผนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแก้ไขปัจจัยที่ส่งผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ ธ.ก.ส. สาขาแม่จะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธนาคารซึ่งมีการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2 แสดงแผนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในการบริการลูกค้า

การปฏิบัติงาน	ระยะเวลา	ผู้พิจารณา
1. กำหนดตารางการปฏิบัติการให้กับพนักงานพนักงาน ธนาคารทุกตำแหน่ง	1 วัน	พนักงานธนาคาร
2. จัดข้อกำหนดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ 1 วันพนักงานที่ ธนาคารพนักงานมีการปฏิบัติงานตามที่กำหนด	1 วัน	พนักงานธนาคาร
3. มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงาน ธนาคาร	ทุก 1 เดือน	พนักงานธนาคาร
4. มีประเมินผลการให้ความรู้รายละเอียดการพนักงาน ธนาคารบริการของลูกค้า	ทุก 1 สัปดาห์	พนักงานธนาคาร

จากสำรวจขั้นตอนในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน
ทุกเดือน และมีการประเมินผลการให้ความรู้รายละเอียดการบริการของลูกค้าทุกสัปดาห์ เพื่อให้พนักงานได้ตระหนัก
ถึงการให้บริการและสามารถเพิ่มรายได้ให้กับธนาคารได้อีกด้วย

แผนฉุกเฉิน

ในกรณีที่ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วพบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จจึงต้อง
มีการจัดทำแผนสำรองซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเป็นการขยายช่องทางการให้บริการทางการเงิน เพื่อให้ลูกค้าสามารถ
เข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารได้ง่ายขึ้น
2. การจัดโปรโมชันและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ Facebook, Line,
YouTube และ Google เป็นต้น เพื่อดึงดูดลูกค้าใช้บริการของธนาคารเพิ่มขึ้น
3. การจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยวิเคราะห์สถานการณ์อุตสาหกรรมการเงิน และช่วย
วิเคราะห์แผนการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำมาแก้ไขให้สามารถปฏิบัติและสำเร็จตามเป้าหมาย

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคาร การ
แก้ไขปัญหาจำเป็นต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารและอุตสาหกรรมทางการเงิน
ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคาร อาทิ การแข่งขันของอุตสาหกรรมทางการเงิน
ที่คู่แข่งไม่ได้มีเพียงแค่ธุรกิจธนาคารเท่านั้น แต่ยังมีคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่เข้ามาเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดหรือการ
เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ที่ธนาคารที่ยังต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของ
ผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและเครื่องมือช่วยงานที่
เหมาะสม จึงเป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานการแก้ไขปัญหานอกจากจะทราบสาเหตุหรือ
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านรายได้และค่าธรรมเนียมของธนาคารแล้ว ยังสามารถนำข้อมูลจากการ



วิเคราะห์นำไปพัฒนาเครื่องมือช่วยงานและกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำไปประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย ผลการดำเนินงานรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม เพื่อให้เป้าหมายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบันของธนาคาร

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่ง ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณรพี บานชื่นวิจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้ความกรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- ธีระวัฒน์ ขวัญพงษ์ดี. (2561). ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด (การศึกษาค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- พิชัยยุทธ วงศ์สกุลฤดี. (2562). *SWOT คืออะไรการวิเคราะห์ SWOT ทำอย่างไร*. สืบค้น 8 เมษายน 2564, จาก <https://www.tereb.in.th/erp/swot/#content>
- พิชัยยุทธ วงศ์สกุลฤดี. (2562). *TOWS Matrix* กับกำหนัดกลยุทธ์ขององค์กร. สืบค้น 8 เมษายน 2564, จาก <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/#content>
- ภัทตราภรณ์ ยิ่งยอด. (2561). ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ ธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- วารินทร์ มุ่งนคร. (2561). แนวทางการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและ ค่าธรรมเนียมของธนาคารไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- วันรัตน์ จันทกิจ. (2556). *แผนผังก้างปลา 17 เครื่องมือนักคิด*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. โรงพิมพ์ ซีเอ็ด สนั่น ชรรณจันทร์. (2562). *กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาปรับขึ้นทะเบียนลูกค้าใหม่เกษตรกรรมมีแนวโน้มลดลง : กรณีศึกษา ธ.ก.ส. สาขาพาน ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดเชียงราย* (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.