

แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้วยการประยุกต์ใช้

สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคาร ABC ในจังหวัดขอนแก่น

Guidelines to Enhance the Competency of Bank Clerks Using the Appreciative

Inquiry Case Study: ABC's Bank in Khon Kaen Province

วรฤทัย ทานะเวช¹ และปิญญ รัตนพันธุ์²

Worraruthai Tharnavech¹ and Pinyo Rattanaphan²

¹นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²อาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ.ขอนแก่น

อีเมล : worraruthai.tha@kkumail.com

วันที่รับบทความ (Received) 1 สิงหาคม 2563

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 23 กันยายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 24 กันยายน 2563

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงานธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น โดยใช้สุนทรียสาธก และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ABC ในจังหวัดขอนแก่น การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยทำการสัมภาษณ์ลูกค้าจำนวน 30 คน จากผลการศึกษาพบจุดร่วมสำคัญที่เป็นคุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความเต็มใจให้บริการ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า พนักงานสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย และพนักงานให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน และได้เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ABC จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการที่ 1 ฮักแพง แบ่งปัน โครงการที่ 2 One Dream On Goal One Team โครงการที่ 3 ปาทองโก้ และโครงการที่ 4 เป็นปี เป็นขลุ่ย ซึ่งผลจากการพัฒนาศักยภาพพนักงาน พบว่า ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเกรด A เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.36 และเกรด B เพิ่มขึ้น ร้อยละ 21.43 เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลงานพนักงานก่อนทำโครงการ

คำสำคัญ : ศักยภาพในการปฏิบัติงาน, ธุรกิจธนาคาร, สุนทรียสาธก

ABSTRACT

The objective of this research were 1) to study the positive experiences and the impression of the customers on the service of ABC Bank employees in Khon Kaen Province by appreciative inquiry, and 2) to propose guidelines for enhance the competency of ABC employees. This study was qualitative research and action research. The findings of this study found that the potential of customers' needs were service minds, employees were knowledgeable about products and services, willingness to provide services, providing advice and advice that were beneficial to customers, employees solved problems for customers, staff understand customer needs, constant customer follow-up, staff are able to offer products that meet customer needs, employees have communication skills that were easy to understand, and staff provide accurate and complete information. Guidelines to enhance the potential of ABC's bank clerks following 4 projects namely: Project 1 Share Knowledge, Project 2 One Dream, On Goal, One Team, Project 3 Match Buddy, and Project 4 Outing Offsite. Finally, the result of the potential of ABC's bank clerks, it was found that expert grade A increased 36.36%, and grade B increased 21.43%.

Keywords: Competency, Banking Business, Appreciative Inquiry

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรการจัดการ ทรัพยากรเครื่องจักร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป้าหมายประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ ดังนั้น พนักงานจึงเป็นต้นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญ เป็นผู้นำ และผู้ริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นผู้สร้างความแตกต่างในให้เกิดขึ้นทุกระดับ พนักงานที่มีความสามารถสูงจึงเป็นข้อได้เปรียบทำให้แข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ซึ่งทุกองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ มีความทุ่มเทในงาน และความสามารถในการแก้ปัญหา เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการกำหนดไว้ได้ ส่งผลให้องค์กรเกิดการแย่งชิงตัวพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน ภายใต้การแข่งขันที่มีความรุนแรงและสภาวะแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การส่งเสริมพนักงานให้มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ย่อมเกิดผลดีต่อตัวพนักงานเอง และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

(พันธสว วาระประเสริฐ, 2558) รวมทั้งนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยศักยภาพและสมรรถนะเต็มความสามารถเพื่อพลิกโฉมองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง (เอกสิทธิ์ ทินจง, อติสร ศรีเมืองบุญ และธีระเดช จิราชนัท, 2562)

ธุรกิจกลุ่มธนาคารพาณิชย์ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ธนาคารจึงได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้บริการลูกค้า โดยการเพิ่มช่องทางการให้บริการในรูปแบบใหม่ เป็นแอปพลิเคชันของธนาคาร หรือดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) ที่ทำให้ผู้ใช้บริการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ด้วยตัวเองผ่านเครือข่ายผู้ให้บริการทางอินเทอร์เน็ต ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกสถานที่ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีความปลอดภัย เหมือนทำธุรกรรมกับพนักงานที่สาขา (กนกกาญจน์ เสน่ห์ นมะหุด, 2561) อีกทั้งยังมีรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ออกมามากมาย เช่น การขอสินเชื่อผ่านออนไลน์ (E-Lending) หรือในธนาคารเปิดบัญชีธนาคารโดยสามารถยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-KYC) การลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Asset) การใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) การนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามาใช้ในการทำงานและให้บริการลูกค้า รวมถึงการพัฒนาโดยนำหุ่นยนต์มาช่วยการวางแผนการเงิน โดยใช้ฐานข้อมูล (Big Data) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลผ่านระบบการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) และเครื่องมือการวิเคราะห์ (Analytic Tools) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ลูกค้ามากขึ้น (มานิช พฤตศภาพร, 2561) รวมทั้งการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่พร้อมเทคโนโลยีทางการเงิน หรือ Fintech ที่ถูกพัฒนาโดยสตาร์ทอัพ (Startup) เข้ามาทดแทนการให้บริการของระบบการเงินธนาคารของไทย เช่น กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet app) ได้แก่ Line Pay Alipay Airpay TrueMoney Rabbit ในการรับชำระเงินออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ธนาคารมีรายได้ค่าธรรมเนียมลดลง เนื่องจากธนาคารได้ยกเลิกค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล, 2562) จากข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า ปีพ.ศ.2561 มีรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารพาณิชย์จำนวน 102,191 ปีพ.ศ. 2562 รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ 101,127 ล้านบาท ลดลงคิดเป็นร้อยละ 1.05 ในขณะที่ธนาคารหลายแห่งปรับตัวโดยการปรับลดสาขาและจำนวนพนักงานลง เห็นได้จากข้อมูลปี พ.ศ. 2562 ธนาคารมีจำนวนสาขา 6,508 แห่ง ลดลงร้อยละ 3.0 จากข้อมูล ปี พ.ศ. 2561 ที่มีสาขา 6,712 แห่ง และจำนวนพนักงานลดลง ในปี พ.ศ. 2562 มีพนักงาน 150,563 คน ลดลงจากข้อมูลปี พ.ศ. 2561 ที่มีพนักงาน 152,657 คน หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 1.4 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) เมื่อธนาคารประสบปัญหาด้านผลกำไรหลายองค์กรเลือกใช้การลดจำนวนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น พนักงานควรมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของธนาคาร โดยมีการปรับบทบาทของพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาด้านการเงินแก่ลูกค้า และต้องมีการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีทักษะความเชี่ยวชาญ โดยมีความพร้อมด้านการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินการลงทุน กองทุน หุ้น ประกันชีวิต และประกันวินาศภัย เพื่อให้คำแนะนำการลงทุนต่างๆ แก่ลูกค้าได้

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากลูกค้าผู้ใช้บริการ เนื่องจากลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ในการให้บริการของธนาคาร หากสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเข้าใจลูกค้า และให้บริการได้ตรงใจตามความต้องการของลูกค้า ย่อมทำให้ลูกค้าใช้บริการกับพนักงาน อันจะนำมาซึ่งรายได้และผลกำไรของธนาคารต่อไป ซึ่งสุนทรียสาธกเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาปรับใช้ได้ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล เป็นการแสวงหาสิ่งดีๆ และคุณค่าต่างๆ มาใช้ขับเคลื่อนองค์กรด้วยความสุขที่เกิดขึ้นและสามารถทำให้เป็นจริงขึ้นได้ในอนาคต ด้วยการนำมาใช้ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน และค้นหาลักษณะของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงานธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น
- 2) เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ABC ในจังหวัดขอนแก่น

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

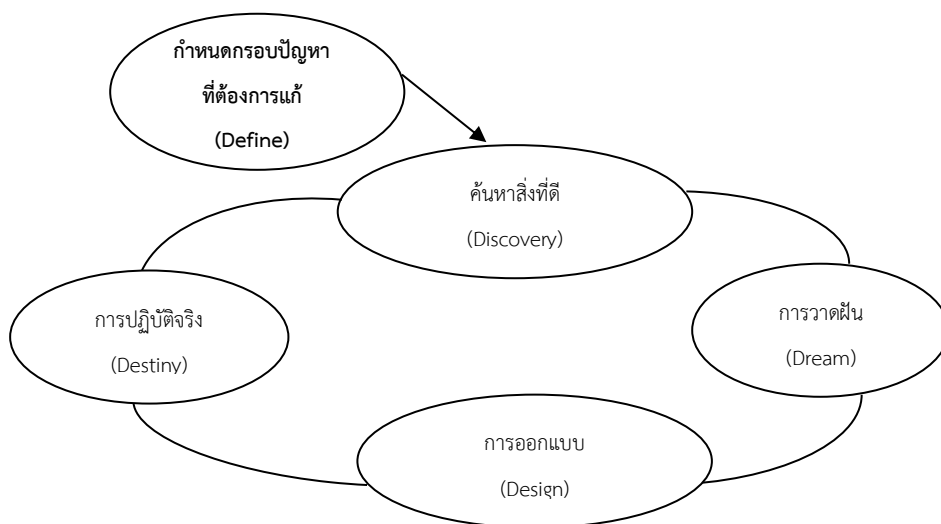
1. การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2556) ได้กล่าวถึงศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้ สมคิด บางโม (2558) ได้นิยาม การพัฒนาพนักงาน หมายถึง วิธีต่างๆ ที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดี รักงานทำ มีกำลังใจ มีความสุข และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สรุปได้ว่าการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เป็นการค้นเอาความสามารถของพนักงานที่มีอยู่นำออกมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรให้ได้มากที่สุด โดยพนักงานต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สร้างเสริม และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

2. สุนทรียสาธก

Cooperrider, Whitney and Stavros (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการศึกษาค้นหาสิ่งดีๆ รอบตัว เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน องค์กร หรือของโลก และเปิดโอกาสให้ส่วนที่ได้นั้นได้แสดงพลัง

เชิงบวก สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry :AI) หมายถึง กระบวนการ ค้นหาและตั้งคำถามอย่างเป็นระบบว่า สิ่งใดเป็นสาเหตุสำคัญ (Give Life, Life Force) ที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุดเพื่อกระตุ้นพลังเชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระบบนั้นบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น ด้านวัตถุ ด้านจิตใจ และด้านความเป็นอยู่ร่วมกัน ด้านความสัมพันธ์ เป็นต้น วงจรสุนทรียสาธก มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย กำหนดกรอบปัญหาที่ต้องการแก้ (Define) การค้นหาสิ่งที่ดีๆ (Discovery) แล้วทำการวาดฝัน (Dream) การออกแบบ (Design) และการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ (Destiny) ดังภาพที่ 1



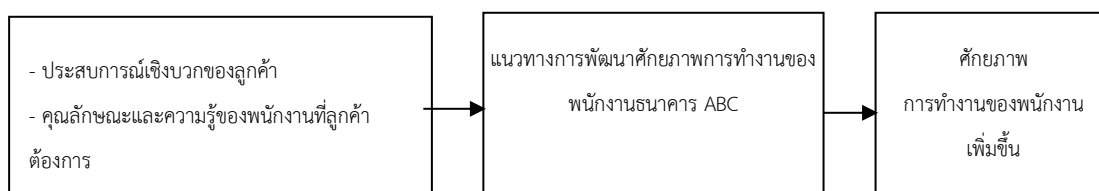
ภาพที่ 1 วงจรสุนทรียสาธก (ดัดแปลงจาก Cooperrider et al.,2008)

จากภาพที่ 1 วงจรสุนทรียสาธกเริ่มจากกำหนดกรอบปัญหาที่ต้องการแก้ (Define) แล้วทำการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak Experience) จากคนในองค์กรและจากบุคคลทั่วไป จากนั้นนำเอาเรื่องราวที่ดีไปสร้างความฝันหรือวิสัยทัศน์ จากจุดแข็งที่องค์กรมีและนำออกไปขยายผลสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยระบุรายละเอียดที่ทำให้แผนบรรลุเป้าหมายได้ จากนั้นจึงนำแผนการไปปฏิบัติงานจริงโดยสุนทรียสาธก ซึ่งมีขั้นตอน 5 คือ ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบปัญหาที่ต้องการแก้ (Define) ขั้นที่ 2 การค้นหาสิ่งที่ดีๆ (Discovery) ขั้นที่ 3 สิ่งที่ดีที่วาดฝัน (Dream) ขั้นที่ 4 การออกแบบ (Design) และขั้นที่ 5 การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ (Destiny)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยพัฒน์ อัครพัฒนานกุล (2561) ศึกษาผลการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการขายของตัวแทนประกันชีวิต สำนักงานตัวแทนคุณชัยพัฒน์ อัครพัฒนานกุล จังหวัดขอนแก่น เพื่อค้นหาและรวบรวมประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตสำนักงานตัวแทนคุณชัยพัฒน์ อัครพัฒนานกุล จากลูกค้าและตัวแทนประกันชีวิต ได้นำข้อมูลมาใช้พัฒนาตัวแทนประกันชีวิตให้มีศักยภาพด้านการขายประกันชีวิตมากขึ้น การศึกษาประยุกต์ใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก โดยทำการสัมภาษณ์เชิงบวกกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 20 คน และลูกค้า 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์จุดร่วม และจุดโดดเด่น ผลจากการศึกษาพบจุดร่วมที่สำคัญ คือ การให้บริการที่ดีหลังการขาย ตัวแทนให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้ การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

และครบถ้วน ความสม่ำเสมอในการเข้าพบหรือสอบถามลูกค้า ตัวแทนมีความเป็นมืออาชีพ การเรียนรู้ที่สำคัญคือ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ การอบรมวิชาการ และการลงมือปฏิบัติ ศิริลักษณ์ เพ็ญศิริ (2562) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีของห้างหุ้นส่วนจำกัด ABC จังหวัดขอนแก่น ทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับพนักงานจำนวน 20 คน เพื่อค้นหาปัจจัยจุดร่วม และจุดโดดเด่น ด้วยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม จากผลการศึกษาพบปัจจัยจุดร่วมสำคัญของประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำอย่างเต็มประสิทธิภาพ 2) เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาได้ช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ 3) เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง อ้ายุ้ยดี 4) การวางแผนการทำงานที่มีทิศทางที่ชัดเจน 5) การได้ทำงานที่ชอบ ทำให้สนุกไปกับการทำงานและทำงานได้ดีขึ้น 6) การรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด และ 7) พัฒนาตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองฝึกฝนให้เกิดความรู้ความชำนาญ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

1. **กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง** ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับลูกค้าธนาคาร ABC

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวก สิ่งดี ๆ หรือความประทับใจให้หลักของสุนทรียสาธกในการตั้งคำถามเชิงบวก ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) ที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าตอบได้อย่างอิสระไม่มีถูกผิด โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์ดังนี้

1) ช่วยเล่าประสบการณ์ในการเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคารที่ดีที่สุดของท่านและประทับใจเรื่องอะไร? คุณชอบพนักงานท่านไหนมากที่สุด เพราะอะไร?

2) เมื่อท่านเข้าไปใช้บริการของธนาคารท่านคาดหวังและให้ความสำคัญในเรื่องใดบ้าง?

3) พนักงานธนาคารในอุดมคติของคุณควรมีคุณลักษณะและความรู้อะไรบ้างในสภาวะการณ์ปัจจุบัน?

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยทำการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล จากการบทสัมภาษณ์ และทำตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) โดยพิจารณาแหล่งบุคคลที่สัมภาษณ์แตกต่างกัน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยดำเนินการศึกษาตามกระบวนการสุนทรียสาธก ดังนี้

1) กำหนดกรอบปัญหาที่ต้องการแก้ (Define) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ABC ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2) การค้นหา (Discovery) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญหาความถี่ของสิ่งที่ค้นพบเพื่อนำผลสรุปแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่

(1) กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดรวม (Convergence) คือ ปัจจัยที่มีความถี่มาก เมื่อเรียงลำดับจากน้อยไปมากแล้ว มีความถี่ 3 คนขึ้นไป

(2) กลุ่มปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) คือ ปัจจัยที่มีความถี่น้อยเมื่อเรียงลำดับจากน้อยไปมากแล้ว มีความถี่ตั้งแต่ 2 คนลงมา

3) การวาดฝัน (Dream) เมื่อได้ค้นพบข้อมูลประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าและพนักงานจากขั้นตอนค้นหาแล้ว ผู้ศึกษานำปัจจัยที่เป็นจุดรวมและจุดโดดเด่น ไปขยายผลต่อหรือสานต่อเพื่อสร้างความฝัน

4) การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนในการทำให้สิ่งที่วาดฝันไว้ให้เป็นจริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบโครงการที่สามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ABC ให้ดีขึ้น

5) การลงมือทำ (Destiny) เป็นการนำแผนโครงการต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ไปสู่การปฏิบัติในส่วนนี้ กำหนดให้พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด (PBO) และเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ (CSR) ทุกคนในจังหวัดขอนแก่นได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติร่วมกัน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงานธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

การค้นหาและรวบรวมประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงานธนาคาร ABC ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1.1 สิ่งทีลูกค้าประทับใจในผลิตภัณฑ์และบริการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความถี่สิ่งที่ถูกค่าประทับใจในผลิตภัณฑ์และบริการ

ที่	สิ่งที่ถูกค่าประทับใจ ในผลิตภัณฑ์และบริการ	ความถี่ (คน)	ที่	สิ่งที่ถูกค่าประทับใจ ในผลิตภัณฑ์และบริการ	ความถี่ (คน)
1	ความรวดเร็ว	13	6	การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า	3
2	ความสะอาด	10	7	การให้บริการที่ครบวงจร	1
3	ดอกเบี้ยยูก	9	8	ความเอาใจใส่เต็มใจให้บริการ	1
4	ให้ผลตอบแทนสูง	7	9	ฟรีค่าธรรมเนียม	1
5	การให้บริการที่ดี	5			

สรุปประเด็นสำคัญหาความถี่ของสิ่งที่ค้นพบเพื่อนำผลสรุปแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergence) ได้แก่ ความรวดเร็ว ความสะอาด ดอกเบี้ยยูก ให้ผลตอบแทนสูง การให้บริการที่ดี และการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ การให้บริการที่ครบวงจร ความเอาใจใส่เต็มใจให้บริการ และฟรีค่าธรรมเนียม

1.2 สิ่งที่น่าสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความถี่สิ่งที่ประทับใจพนักงาน

ที่	สิ่งที่ประทับใจพนักงาน	ความถี่ (คน)	ที่	สิ่งที่ประทับใจพนักงาน	ความถี่ (คน)
1	การให้บริการที่ดี	16	10	ความจริงใจ	2
2	ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า	8	11	การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	2
3	การให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า	8	12	การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า	2
4	ความเป็นมิตร สุภาพ	5	13	การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	2
5	การให้คำปรึกษา	4	14	พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind)	2
6	การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน	3	15	การนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการ	1
7	การให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เข้าใจง่าย	3	16	การรับฟังปัญหาของลูกค้า	1
8	การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล	3	17	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์	1
9	ความเต็มใจให้บริการ	3	18	ความรวดเร็วในการบริการ	1

สรุปประเด็นสำคัญของสิ่งที่ค้นพบเพื่อนำผลสรุปแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดรวม (Convergence) ได้แก่ การให้บริการที่ดี ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ความเป็นมิตร สุภาพ การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน การให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เข้าใจง่าย การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล และความเต็มใจให้บริการ และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ ความจริงใจ การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการ การรับฟังปัญหาของลูกค้า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ และความรวดเร็วในการบริการ

1.3 สิ่งที่ถูกค่าคาดหวังและให้ความสำคัญเมื่อใช้บริการกับธนาคาร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความถี่สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญเมื่อใช้บริการกับธนาคาร

ที่	สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญ	ความถี่ (คน)	ที่	สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญ	ความถี่ (คน)
1	การให้บริการที่รวดเร็ว	13	11	ปรับลดอัตราดอกเบี้ย	2
2	ความเต็มใจให้บริการ	10	12	การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	1
3	พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind)	9	13	การรับฟังความต้องการของลูกค้า	1
4	พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและตอบข้อสงสัยให้ลูกค้าได้	6	14	มีสิ่งอำนวยความสะดวก	1
5	การให้บริการที่ดี	5	15	คุณภาพการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ	1
6	การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ	3	16	พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	1
7	การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล	3	17	มีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	1
8	พนักงานให้บริการและให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ	3	18	มีที่จอดรถ	1
9	การให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ลูกค้า	3	19	พนักงานสามารถตอบคำถามได้	1
10	การให้บริการด้วยความเสมอภาค	2	20	การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า	1

สรุปประเด็นสำคัญของสิ่งที่ค้นพบเพื่อนำผลสรุปแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดรวม (Convergence) ได้แก่ การให้บริการที่รวดเร็ว ความเต็มใจให้บริการ พนักงานมีจิตใจแห่งการ

บริการ (Service Mind) พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองสั้ยให้ลูกค้าได้ การให้บริการที่ดี การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล พนักงานให้บริการและให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ และการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ลูกค้า และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ การให้บริการด้วยความเสมอภาค ปรับลดอัตราดอกเบี้ย การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การรับฟังความต้องการของลูกค้า มีสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ มีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ มีที่จอดรถ พนักงานสามารถตอบคำถามได้ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

1.4 คุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความถี่คุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ

ที่	คุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ	ความถี่ (คน)	ที่	คุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ	ความถี่ (คน)
1	พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind)	31	9	พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย	3
2	พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	25	10	พนักงานให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบครัน	3
3	ความเต็มใจให้บริการ	11	11	พนักงานมีความรู้รอบตัว	2
4	การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า	11	12	พนักงานมีการบริการที่รวดเร็ว	2
5	พนักงานสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้	9	13	การพัฒนาทักษะการให้บริการและการทำงาน	1
6	พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า	3	14	การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล	1
7	การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3	15	พนักงานมีความจริงใจ	1
8	พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	3	16	พนักงานมีบุคลิกภาพที่ดี	1

สรุปประเด็นสำคัญหาความถี่ของสิ่งที่ค้นพบเพื่อนำผลสรุปแยกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergence) ได้แก่ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความเต็มใจให้บริการ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า พนักงานสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย

และพนักงานให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergence) ได้แก่ พนักงานมีความรู้รอบตัว พนักงานมีการบริการที่รวดเร็ว การพัฒนาทักษะการให้บริการและการทำงาน การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล พนักงานมีความจริงใจ และพนักงานมีบุคลิกภาพที่ดี

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคาร ABC จังหวัดขอนแก่น

2.1 การกำหนดกรอบเพื่อแก้ปัญหา (Define)

อะไรคือสิ่งที่พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 การค้นพบ (Discovery) จากการสัมภาษณ์ลูกค้าทำให้ค้นพบจุดร่วมที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สิ่งที่ลูกค้าประทับใจในผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ ความรวดเร็ว ความสะดวก ดอกเบี้ยถูก ให้ผลตอบแทนสูง การให้บริการที่ดี และการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า
- 2) สิ่งที่ประทับใจพนักงาน ได้แก่ การให้บริการที่ดี ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ความเป็นมิตร สุภาพ การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน การให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เข้าใจง่าย การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล และความเต็มใจให้บริการ
- 3) สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญ ได้แก่ การให้บริการที่รวดเร็ว ความเต็มใจให้บริการ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและตอบข้อสงสัยให้ลูกค้าได้ การให้บริการที่ดี การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล พนักงานให้บริการและให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ และการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ลูกค้า
- 4) คุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความเต็มใจให้บริการ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย และพนักงานให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

2.3 การวาดฝัน (Dream) สิ่งที่วาดฝันในการทำงาน คือ ศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นและมีผลงานตามเป้าหมาย (พนักงานทุกคนเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่มีความเชี่ยวชาญระดับ A ทุกผลิตภัณฑ์)

2.4 การออกแบบ (Design) จากผลการศึกษาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญ และคุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการที่ได้จากสุนทรียสาธก มาวิเคราะห์ร่วมกับนำเป้าหมายในอนาคต โดยทำออกแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานธนาคาร ABC ด้วยสุนทรียสาธก ทั้ง 4 โครงการ ดังนี้

โครงการที่ 1 อักแพง แบ่งปัน เพื่อจัดทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ จะทำให้สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า โดยมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า สามารถให้ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้องและครบครัน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ โดยได้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ตั้งกลุ่ม พุดคุย แจ้งข่าวสาร ทั้งในกลุ่มไลน์ และการพบเจอหน้า แลกเปลี่ยนความรู้กับผลิตภัณฑ์ ประสบการณ์ความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางนำไปปรับใช้ในการทำงาน และช่วยตัวให้พนักงานสอบใบอนุญาตกองทุน

โครงการที่ 2 One Dream, One Team, On Goal เป็นการวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดความสำเร็จ และเป้าหมาย เป็นรายสัปดาห์ ทำให้เกิดการติดตามงานและความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้พนักงานฝึกการมีวินัยในตนเองเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามที่ได้วางแผนไว้ วัตถุประสงค์ความฝัน เป้าหมายที่พนักงานแต่ละคนอยากประสบความสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้เกิดความหวัง แรงผลักดันจากภายในเป็นพลังขับเคลื่อน ให้มุ่งมั่นตั้งใจตั้งศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างเต็มที่จากการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การทำกิจกรรมร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายและวาดฝันความสำเร็จร่วมกัน เมื่อพนักงานมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันย่อมทำให้ศักยภาพและประสิทธิภาพของทีมเพิ่มขึ้น เนื่องจากการได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ 3 ปาห้องโก เป็นการจับคู่บัดดี้เพื่อจับคู่พนักงานที่มีความเก่งในแต่ละด้านให้มาทำงานร่วมกัน มีการสอนงานซึ่งกันและกัน โดยเป็นการจับคู่ความแข็งแกร่งของคุณลักษณะนิสัยและคุณธรรมของพนักงาน และการสร้างการเป็นผู้นำ 10X (SHARP Model) โดยให้พนักงานจับคู่ไปหาลูกค้าด้วยกัน

โครงการที่ 4 เป็นปี เป็นขลุ่ย เป็นกิจกรรมเพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การทำกิจกรรมร่วมกันจะทำให้เกิดความผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน ในขณะเดียวกันความสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอบถามปัญหา อุปสรรคในการทำงาน และแนวทางการแก้ปัญหา สนับสนุนช่วยเหลือกันภายใต้บรรยากาศที่สนุกสนาน ไม่ตึงเครียด โดยมีการทำกิจกรรมนอกสถานที่ร่วมกัน

จากแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานธนาคาร ABC ด้วยสุนทรียสาธก ทั้ง 4 โครงการ สรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคาร ABC จังหวัดขอนแก่น

ที่	โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
1	อักแพง แบ่งปัน	1 พฤษภาคม 2563 เป็นต้นไป	นางสาววรฤทัย ทานะเวช	-
2	One Dream One Team One Goal	1 มีนาคม ถึง 31 กรกฎาคม 2563	นางสาววรฤทัย ทานะเวช	965
3	ปาห้องโก	พฤษภาคม ถึง มิถุนายน 2563	นางสาววรฤทัย ทานะเวช	3,500
4	เป็นปี เป็นขลุ่ย	ไตรมาสละ 1 ครั้ง	นางสาววรฤทัย ทานะเวช	2,500

2.5 การปฏิบัติ (Destiny) ได้นำแนวทางการพัฒนาศักยภาพที่ได้ออกแบบแล้วมาสู่การปฏิบัติ

โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดึงและนำความแข็งแกร่งของคุณลักษณะนิสัยและคุณธรรมของพนักงาน มาใช้พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จากผลของการนำไปปฏิบัติในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 พบว่า หลังดำเนินโครงการพนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น จากวัดผลจากผลงานรายบุคคลของพนักงาน ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเกรด A เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.36 และเกรด B เพิ่มขึ้น ร้อยละ 21.43 เมื่อเปรียบเทียบกับ การประเมินผลงานพนักงานก่อนทำโครงการ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลจากการประเมินผลงานพนักงาน

ประเภทความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ		ร้อยละการเปลี่ยนแปลง	
	เกรด A	เกรด B	เกรด A	เกรด B	เกรด A	เกรด B
สินเชื่อ SMEs	0	2	0	3	-	50.00
สินเชื่อบ้าน	0	0	0	2	-	100.00
สินเชื่อรถแลกเงิน	4	17	3	15	-25.00	-11.76
ประกันชีวิต	3	9	5	14	66.67	55.56
กองทุน	2	2	3	3	50.00	50.00
เงินฝาก	2	12	4	14	100.00	16.67
รวม	11	42	15	51	36.36	21.43

อภิปรายผล

จากสิ่งที่ค้นพบเห็นได้ว่า จุดร่วมที่สำคัญของสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญเมื่อใช้บริการกับธนาคาร ได้แก่ การให้บริการที่รวดเร็ว ความเต็มใจให้บริการ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและตอบข้อสงสัยให้ลูกค้าได้ การให้บริการที่ดี การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นรายบุคคล พนักงานให้บริการและให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ และการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ลูกค้า จากสิ่งที่ค้นพบเห็นได้ว่า จุดร่วมที่สำคัญของคุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความเต็มใจให้บริการ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดูแลติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พนักงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย และพนักงานให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน จะเห็นได้ว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับพนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) มีความเต็มใจให้บริการ มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ อัสวพัฒนากุล (2561) ศึกษาผลการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการขายของตัวแทนประกัน

ชีวิต สำนักงานตัวแทนคุณชัยพัฒน์ อัครพัฒนากุล จังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า การให้บริการที่ดีหลังการขาย ตัวแทนให้คำแนะนำและคำปรึกษาได้ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน ความสม่ำเสมอในการเข้าพบหรือสอบถามลูกค้า ตัวแทนมีความเป็นมืออาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ เพียรศิริ (2562) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีของห้างหุ้นส่วนจำกัด ABC จังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า ปัจจัยจุดร่วมสำคัญของประสบการณ์ เชิงบวกและความประทับใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาได้ช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ การรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

การที่จะนำวิธีพัฒนาศักยภาพพนักงานที่ได้ออกแบบไว้ไปดำเนินการนั้น ควรมีการประเมินผลโครงการตามลำดับขั้นตอน โดยมีสังเกตพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม อันจะทำให้รู้ว่าโครงการที่ดำเนินไปได้ผลหรือไม่ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการติดตาม และมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ของโรคระบาดโคโรนาไวรัส Covid-19 และประเมินผลโครงการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในศึกษาต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในรูปแบบของ “ทีมแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็นการดึงจากจุดแข็งร่วมอันดับแรกของพนักงาน นำมาต่อยอดความสำเร็จให้เป็นอัตลักษณ์ในทีมและเป็นคุณลักษณะที่ปลูกฝังในตัวพนักงานเอง เพื่อตอบสนองลูกค้าในเรื่องความคาดหวัง และให้ความสำคัญของคุณลักษณะและความรู้ของพนักงานที่ลูกค้าต้องการ พนักงานมีจิตใจแห่งการบริการ (Service Mind) พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ซึ่งต้องเพิ่มการถ่ายทอดทักษะความรู้และภาวะผู้นำการเรียนรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ฝึกให้พนักงานมีพฤติกรรมมีความกล้า ระเบียบวินัย ใฝ่รู้ ใจรักในงานบริการ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรับผิดชอบในเป้าหมายที่ตนเองได้รับ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการขายผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงใจกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ เสน่ห์ นมะหุด. (2561). การวิเคราะห์การยอมรับการใช้บริการธนาคารดิจิทัลโดยใช้ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 24(2), 43-64.
- ชัยพัฒน์ อัครพัฒนากุล. (2561). ผลการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการขายของตัวแทนประกันชีวิต สำนักงานตัวแทนคุณชัยพัฒน์ อัครพัฒนากุล จังหวัดขอนแก่น. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล. (2562). *Digital Transformation in Action เปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล Step by Step* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิซ.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยเฉลี่ย*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=882&language=TH

ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พันแสง วีระประเสริฐ. (2558). *คิดจะชนะต้องกล้าเปิดแข่งและกระแทกให้แรงถึงคู่แข่งไม่เห็นฝุ่น*. กรุงเทพฯ: พรินท์ ซิตี้.

มาโนช พลฒิสถาพร. (2561). *Winning with Ideas จากหนึ่ง ถึงพันล้าน*. กรุงเทพฯ: มติชน.

ศิริลักษณ์ เพียรศิริ. (2562). *แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีของห้างหุ้นส่วนจำกัด ABC จังหวัดขอนแก่น*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

เอกสิทธิ์ ทินทอง, อติสร ศรีเมืองบุญ และธีระเดช จิราธนทัต. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาในกลุ่มสถาบันการศึกษาพิษณุพนิต*. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 9(2), 61-70.

Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2008). *Appreciative inquiry handbook* (2nd ed). Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing.