

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPI)กับทักษะการขายประกันแบบให้คำปรึกษา:

กรณีศึกษาธนาคารออมสิน ภาค 8 จังหวัดเชียงใหม่

The Relationship Between Digital Tool Competency, Key Performance Indicator (KPI) Pressure, and Consultative Insurance Selling Skills: A Case Study of Government Savings Bank, Region 8, Chiang Mai Province

วรรณวิสา ทองบ่อ^{1*}

Wanwisa Thongbo^{1*}

Received: July 1, 2026

Revised: July 31, 2026

Accepted: August 4, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เขตจังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) กับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการขายภายใต้แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และ 4) กำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรและกระบวนการขายประกันผ่านธนาคารให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและภาพลักษณ์ธนาคารเพื่อสังคม การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณคือพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานขายประกันโดยตรงใน 39 สาขา จำนวน 197 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและมีความเชื่อมั่นตามเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสาขา จำนวน 3 คน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ในขณะที่แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเป็นปัจจัยพยากรณ์เชิงบวกที่ส่งผลต่อทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) ในขณะที่แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ไม่มีอำนาจพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเพศและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อทักษะการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพยืนยันว่าระบบดิจิทัลที่กระจายอยู่ไม่เพียงพอ และแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เน้นปริมาณ มีแนวโน้มบิดเบือนพฤติกรรมการขายจากการให้คำปรึกษาที่มีคุณภาพไปสู่การขายแบบกดดัน (Hard Sale) จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายว่า ธนาคารควรพัฒนาระบบดิจิทัลแบบบูรณาการ ควบคู่กับการออกแบบเกณฑ์การประเมินผลที่สร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงพาณิชย์และคุณภาพการให้บริการ เพื่อยกระดับทักษะการขายและรักษาภาพลักษณ์ของธนาคารเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา เครื่องมือดิจิทัล แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ธนาคารออมสิน การขายผ่านธนาคาร

Abstract

This research aimed to: 1) assess the level of consultative selling skills among employees of the Government Savings Bank, Region 8, Chiang Mai Province; 2) examine the relationship between digital tool competency, Key Performance Indicator (KPI) pressure, and consultative selling skills; 3) investigate the problems and obstacles regarding the use of digital tools to support sales under KPI pressure; and 4) formulate guidelines for developing personnel skills and the bancassurance sales process in alignment with good governance principles and the bank's image as a social bank. A mixed-methods research design was employed. The quantitative sample consisted of 197 employees directly

¹นักศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

¹Graduate students in Management, Faculty of Business Administration, University of Thai Chamber of Commerce.

*Corresponding author: E-mail address: wanwisa142@gmail.com

responsible for insurance sales across 39 branches. The research instrument was a questionnaire that passed content validity testing and met standard reliability criteria. Qualitative data were collected through in-depth interviews with three branch-level executives.

The results revealed that the employees' overall consultative selling skills were at a high level. Digital tool competency demonstrated a strong positive correlation with consultative selling skills, whereas KPI pressure showed a weak positive correlation. Multiple regression analysis indicated that digital tool competency was a significant positive predictor of consultative selling skills ($p < .001$), while KPI pressure had no independent predictive power. Furthermore, gender and average monthly income had a statistically significant effect on selling skills. Qualitative findings confirmed that fragmented digital systems, insufficient devices, and volume-oriented KPI pressure tended to distort selling behaviors from quality consultation toward hard selling. Based on these findings, a policy recommendation is that the bank should develop an integrated digital system alongside designing performance evaluation criteria that strike a balance between commercial goals and service quality, in order to enhance selling skills and sustainably uphold the bank's image as a social bank.

Keywords: Consultative Selling Skills, Digital Tools, Key Performance Indicator Pressure, Government Savings Bank, Bancassurance

บทนำ (Introduction)

ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมธนาคารและธุรกิจประกันชีวิตเผชิญกับความท้าทายจากภาวะหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ส่งผลให้รายได้จากดอกเบี้ยมีความเสี่ยงและผันผวน ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจจึงปรับกลยุทธ์หันมาเน้นสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียม โดยเฉพาะจากการขายประกันผ่านช่องทางธนาคาร (Bancassurance) เพื่อกระจายความเสี่ยงทางรายได้ขององค์กร

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคการขายเชิงให้คำปรึกษาแบบดิจิทัล (Digital Consultative Selling) ทำให้อุตสาหกรรมธนาคารต้องเผชิญกับการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ส่งผลให้รูปแบบการขายเปลี่ยนจากการขายเชิงผลิตภัณฑ์ (Product-based selling) ที่เน้นการเสนอสินค้าและปิดการขาย ไปสู่การขายเชิงให้คำปรึกษา (Consultative Selling) ที่เน้นการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและให้คำแนะนำที่เหมาะสม โดยมีการนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาใช้สนับสนุนกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนผ่านนี้ถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า

ข้อมูลรายงานสถิติจากสมาคมประกันชีวิตไทยสะท้อนให้เห็นว่าช่องทางดิจิทัลมีอัตราการเติบโตสูงที่สุดถึงร้อยละ 28.21 ในปี พ.ศ. 2568 ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2569) แม้ว่าส่วนแบ่งการตลาดหลักจะยังคงเป็นช่องทางตัวแทน ร้อยละ 50.06 และช่องทางธนาคาร ร้อยละ 39.18 การเติบโตนี้สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลอุตสาหกรรมระบุว่าพนักงานขายเพียงร้อยละ 30-40 ที่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้ดีในเชิงเทคนิค แต่ยังขาดทักษะเชิงกลยุทธ์ในการนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อการให้คำปรึกษา (Asia IoT Business Platform [AIBP], n.d.) ยิ่งไปกว่านั้น ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) ขององค์กรมักให้น้ำหนักด้านปริมาณยอดขายมากกว่ามิติด้านคุณภาพความสัมพันธ์หรือความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป้าหมายที่มุ่งเน้นปริมาณนี้อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการขาย

สภาวะดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้ศึกษาประเด็นการนำเทคโนโลยีมาใช้และผลกระทบของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ ธนชาติ นุ่มนนท์ (2564) ที่ระบุว่าความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลต้องอาศัยความเข้าใจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าในงานขาย และลดภาวะความเครียดจากเทคโนโลยี (Technostress) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉนวนานท์ ต้นสกุล และโสภิตา วรรณิล (2568) ที่พบว่าสมรรถนะด้านดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะเดียวกัน แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เน้นเป้าหมายยอดขายสูงเกินไปอาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อพฤติกรรมการขาย ดังที่ อธิชัย อรุณเรืองศิริเลิศ และหญิงกมล สุทธานินทร์ (2566) พบว่าความกดดันและเป้าหมายการทำงานที่สูงเกินระดับที่เหมาะสม จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดสะสมซึ่งไปลดทอนคุณภาพของงานและการให้บริการลูกค้า รวมถึงงานวิจัยของ รุ่งอรุณ มะเตี๋ยชุมพร (2565) และ พิชราภรณ์ บุญเลิศ (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าความกดดันจากเป้าหมายและการถูกติดตามผลงานแบบเรียลไทม์สร้างความเครียดสะสมให้พนักงาน ซึ่งลดทอนคุณภาพการให้คำปรึกษาเชิงลึก นอกจากนี้ ศิวาภรณ์ ศรีเพชร (2565) และ ณรงค์ศักดิ์ มานิช (2566) ยังเสนอว่าพนักงานธนาคารต้องปรับตัวสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่จริงใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่ง ณัฐกานต์ พรหมอุดม และวรรณรพี บานชื่นวิจิตร (2567) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง คือแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างยอดขายประกันให้แก่ธนาคารออมสินได้อย่างยั่งยืน

จากบริบทของธนาคารออมสินที่มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ให้พนักงานสาขาทำยอดขายผลิตภัณฑ์ประกัน ส่งผลให้เกิดปัญหาสำคัญ 3 ประการ คือ 1) แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) อาจบิดเบือนพฤติกรรมการขายไปสู่การเร่งปิดการขาย ซึ่งอาจขัดแย้งกับหลักการให้บริการอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และภาพลักษณ์ธนาคารเพื่อสังคม 2) ช่องว่างทางทักษะของพนักงานที่เติบโตมาจากงานบริการดั้งเดิม ทำให้ยังขาดทักษะการขายเชิงให้คำปรึกษา 3) การบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลที่พนักงานบางส่วนยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์เร่งด่วน

ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งประเมินระดับทักษะการขายประกันแบบให้คำปรึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่มีต่อทักษะดังกล่าว ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงกระบวนการขาย ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของการเป็นธนาคารเพื่อสังคมในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เขตจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) กับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการขายภายใต้แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะบุคลากรและกระบวนการขายประกันผ่านธนาคารให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและภาพลักษณ์ธนาคารเพื่อสังคม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีสำคัญเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่ ทฤษฎีการขายแบบให้คำปรึกษา (Consultative Selling) ของ Rackham (1988) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนบทบาทพนักงานขายจากการเสนอสินค้าไปเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับ ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model:

TAM) ของ Davis (1989) ซึ่งอธิบายว่าการรับรู้ถึงประโยชน์และความง่ายในการใช้งานจะส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานขายของพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ กฎของเยอร์กส-ดอดสัน (Yerkes-Dodson Law) ของ Yerkes & Dodson (1908) และ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) เพื่ออธิบายผลกระทบของแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่มีต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป้าหมายที่มุ่งเน้นยอดขายระยะสั้นไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว อาจก่อให้เกิดภาวะความไม่สอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Misalignment) ตามแนวคิดของ Galliers & Leidner (2014) ท้ายที่สุด ผู้วิจัยใช้ Thematic Analysis เป็นวิธีหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำผลที่ได้มาสังเคราะห์ด้วย Fishbone Diagram เพื่อแสดงสาเหตุรากของปัญหาในมิติต่าง ๆ ตามกรอบ 6Ms (Ishikawa, 1986)

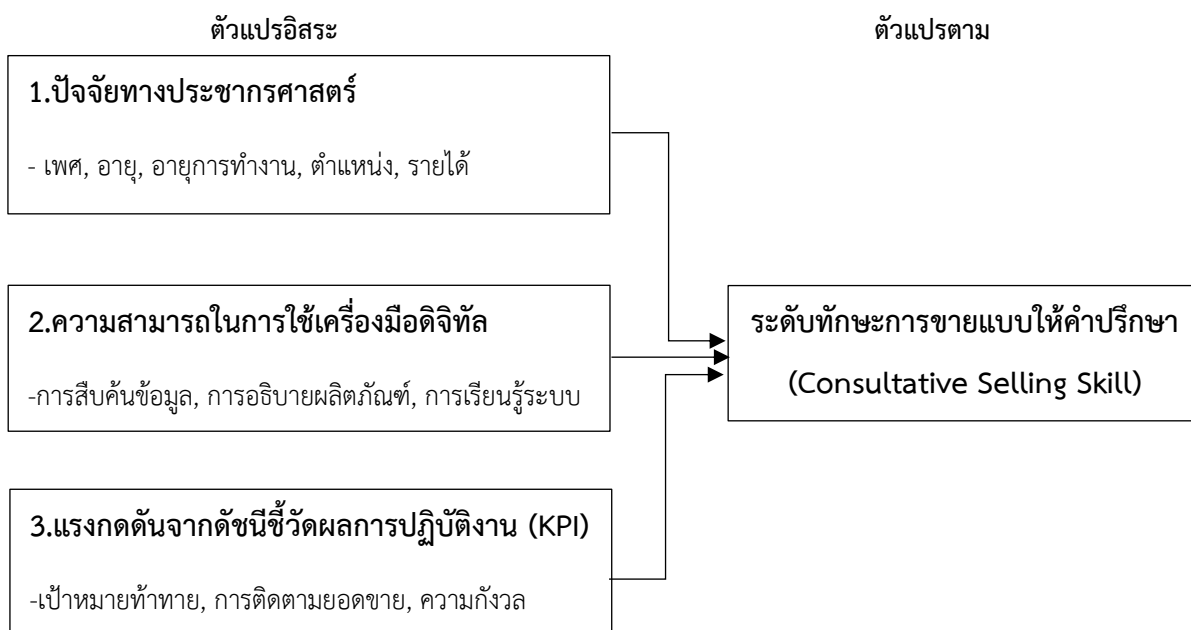
สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1-5 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) ที่แตกต่างกัน มีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา

สมมติฐานที่ 7 แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการศึกษา (Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมประเด็นการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมประเด็นการศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัย มีการขอความยินยอมและรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างอย่างเคร่งครัด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 347 คน

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ กำหนดขนาดโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำได้ 186 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ผู้วิจัยจึงได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายจำนวน 213 คน เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์และมีความคลาดเคลื่อน (Missing Data) จำนวน 16 ชุด จึงได้ทำการคัดออกทั้งหมด ทำให้เหลือแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจริง จำนวนทั้งสิ้น 197 ชุด

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสาขา จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการสาขา การกำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ใช้หลักการความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ซึ่งพบว่าข้อมูลที่ได้รับมีความครบถ้วน ครอบคลุมสอดคล้องกับประเด็นการศึกษา และข้อมูลเริ่มมีความซ้ำซ้อนโดยไม่พบประเด็นใหม่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จึงเห็นว่าข้อมูลมีความเพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพและตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1932) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล ส่วนที่ 3 แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และส่วนที่ 4 ทักษะการขายประกันแบบให้คำปรึกษา

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความตรง (IOC) ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.70)

เครื่องมือสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยโครงสร้างคำถามเชิงคุณภาพได้สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด 6Ms (Man, Method, Machine, Material, Measurement, Mother Nature) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแกงปลาอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลทั่วไป ระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ระดับความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล และแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

2. สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยแบ่งสถิติที่ใช้ตามประเภทของตัวแปรดังนี้

สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ และ ตำแหน่งงาน ผู้วิจัยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม

สำหรับตัวแปรที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้วิจัยใช้สถิติ One-way ANOVA เป็นสถิติเริ่มต้น

ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวด้วย Levene's Test for Equality of Variances ก่อนแปลผลทุกครั้ง โดยหาก Levene's Test ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p \geq .05$) แสดงว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเท่ากัน จึงรายงานผล One-way ANOVA แบบดั้งเดิม และหากพบนัยสำคัญทางสถิติจะดำเนินการเปรียบเทียบรายคู่ด้วย Scheffe และ หาก Levene's Test มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แสดงว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ Welch's F-test แทน และหากพบนัยสำคัญทางสถิติจะดำเนินการเปรียบเทียบรายคู่ด้วย Games-Howell แทน เนื่องจาก Games-Howell ออกแบบมาสำหรับกรณีที่ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากันโดยเฉพาะเช่นกัน

ในการเปรียบเทียบรายคู่ใช้ สถิตีสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อวัดระดับและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล และแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) กับทักษะการขยายแบบให้คำปรึกษา และใช้ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต้นทั้งสองที่มีต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อระบุรูปแบบและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ โดยทำการถอดความ จัดกลุ่มรหัส และสังเคราะห์ประเด็นหลัก ที่เกี่ยวข้องกับช่องว่างทางทักษะการขยายแบบให้คำปรึกษา จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกันและนำเสนอด้วยแผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram) ตามกรอบ 6Ms Framework เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษา (Results)

ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 197 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 อยู่ในช่วงอายุ 25 – 34 ปี และ 35 – 44 ปี ในสัดส่วนที่เท่ากัน กลุ่มละ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 37.56 มีอายุงานในธนาคาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 36.04 เป็นพนักงาน/ลูกจ้างปฏิบัติการด้านสินเชื่อ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 52.28 และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 40,001 – 45,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.89

ผลการประเมินระดับตัวแปรการศึกษา

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรหลัก ได้แก่ ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และทักษะการขยายประกันแบบให้คำปรึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปเปรียบเทียบระดับตัวแปรทั้ง 3 ด้าน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ	อันดับ
ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล	4.19	0.43	สูง	1
แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	4.10	0.46	สูง	2
ทักษะการขยายแบบให้คำปรึกษา	4.07	0.45	สูง	3

พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 4.19) รองลงมาคือด้านแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) (Mean = 4.10) และด้านทักษะการขยายแบบให้คำปรึกษา (Mean = 4.07) ตามลำดับ และจากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย พบว่า พนักงานมีระดับทักษะการขยายแบบให้คำปรึกษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนแนวโน้มของระดับทักษะในกลุ่มตัวอย่าง และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานด้านประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วย Levene's Test เพื่อทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน นำไปสู่ผลสรุปการเปรียบเทียบทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 5 ข้อ

สมมติฐาน	ตัวแปร	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	p-value	ผลการทดสอบ
H1	เพศ	t-test (not assumed)	t = -2.12	.04	ปฏิเสธ H0
H2	อายุ	Welch F-test	F = 2.70	.12	ยอมรับ H0
H3	อายุงาน	Welch F-test	F = 0.35	.79	ยอมรับ H0
H4	ตำแหน่งงาน	One-way ANOVA	F = 1.30	.26	ยอมรับ H0
H5	รายได้	Welch F-test	F = 2.64	.03	ปฏิเสธ H0

สมมติฐานที่ 1 เพศ พบว่า Levene's Test มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 6.07, p = .012$) แสดงให้เห็นว่าความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน จึงใช้สถิติ Independent Samples t-test พบว่าค่า $t = -2.12$ ที่ $df = 153.75$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .04$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) กล่าวคือ พนักงานเพศหญิงมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 อายุ พบว่า Levene's Test มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .019$) แสดงว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่มอายุไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงใช้ Welch's F-test เป็นสถิติหลัก ผลการทดสอบด้วย Welch $F = 2.70$ ที่ $df1 = 4, df2 = 7.08$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .12$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 อายุงาน พบว่า Levene's Test มีนัยสำคัญทางสถิติสูงมาก ($p < .001$) ผู้วิจัยจึงใช้ Welch's F-test เป็นสถิติหลัก ผลการทดสอบด้วย Welch $F = 0.35$ ที่ $df1 = 3, df2 = 70.03$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .79$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานในองค์กรโดยลำพังไม่ได้เป็นปัจจัยที่กำหนดระดับทักษะการขาย

สมมติฐานที่ 4 ตำแหน่งงาน พบว่า Levene's Test ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .44$) แสดงว่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ ANOVA / t-test แบบปกติเป็นสถิติหลัก ผลการทดสอบด้วย $F = 1.30$ ที่ $df = 1, 195$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .26$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าทักษะการให้คำปรึกษาเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน

สมมติฐานที่ 5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า Levene's Test มีนัยสำคัญทางสถิติสูงมาก ($p < .001$) ผู้วิจัยจึงใช้ Welch's F-test เป็นสถิติหลัก ผลการทดสอบด้วย Welch $F = 2.64$ ที่ $df1 = 6, df2 = 46.13$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .03$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) กล่าวคือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาแตกต่างกันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง สรุปได้ว่า เพศ และรายได้ มีผลต่อทักษะการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ขณะที่อายุ อายุงาน และตำแหน่งงานไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการถดถอยพหุคูณ

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่า ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาในระดับสูง ($r = .61, p < .001$) กล่าวคือ

พนักงานที่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลสูงมีแนวโน้มที่จะมีทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 6 ที่กำหนดไว้ว่าความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ของสมมติฐานที่ 6 ขณะที่แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการขายในระดับต่ำ ($r = .19, p < .01$) ซึ่งแม้จะมีขนาดความสัมพันธ์เล็กน้อย แต่มีทิศทางเป็นบวก แสดงให้เห็นว่าในบริบทการทำงานปัจจุบัน แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ยังไม่ได้บั่นทอนทักษะการขาย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 7 ที่กำหนดไว้ว่า "แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา" จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ของสมมติฐานที่ 7 และความสามารถดิจิทัลกับแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .29, p < .001$) ซึ่งบ่งชี้ว่าตัวแปรต้นทั้งสองวัดคนละมิติอย่างชัดเจน และไม่น่ากังวลเรื่อง Multicollinearity ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นเพียงความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ ไม่สามารถอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลได้โดยตรง ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรหลัก ($n = 197$)

ตัวแปร	ความสามารถดิจิทัล	แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	ทักษะการขาย
ความสามารถดิจิทัล	1.00	.29***	.61***
แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	.29***	1.00	.19**
ทักษะการขาย	.61***	.19**	1.00

*หมายเหตุ: ** $p < .01$, *** $p < .001$ (2-tailed)

เมื่อนำตัวแปรต้นทั้งสองเข้าสู่วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ด้วยวิธี Enter Method ปรากฏผลลัพธ์ตามตารางที่ 4 และ ตารางที่ 5

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

R	R ²	Adjusted R ²	S.E. of Estimate	F	p
.61	.37	.37	0.36	57.60	< .001***

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและสถิติทดสอบ

ตัวแปร	B	S.E.	β	t	p	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.34	0.30	-	4.48	< .001	-	-
ความสามารถดิจิทัล	0.64	0.06	.61	10.21	< .001*	.92	1.09
แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	0.01	0.06	.01	0.19	.85	.92	1.09

จากตารางที่ 4 และ ตารางที่ 5 พบว่า โมเดลการถดถอยพหุคูณมีความเหมาะสมกับข้อมูล โดยค่า $R^2 = .37$ หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งสองร่วมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาได้ร้อยละ 37 และโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 57.60, p < .001$)

เมื่อพิจารณาตัวแปรทำนายรายตัว พบว่า ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล ($\beta = .61, t = 10.21, p < .001$) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติสูง และมีอำนาจพยากรณ์ทักษะการขายในทิศทางบวก กล่าวคือ เมื่อความสามารถด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาจะเพิ่มขึ้น 0.64 หน่วย ในขณะที่ค่าคงที่อื่นๆ คงที่ ส่วนแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ($\beta = .01, t = 0.19, p = .85$) ไม่นับนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอรายงานผลการแปลความหมายอย่างระมัดระวังว่า แม้แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับทักษะการขายในขั้นตอนของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ($r = .19, p < .01$) แต่เมื่อนำ

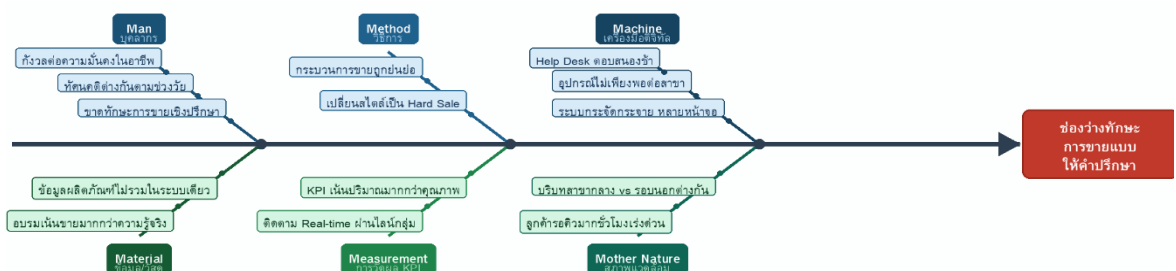
ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณและทำการควบคุมตัวแปรความสามารถด้านดิจิทัลแล้ว กลับพบว่าแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ไม่มีอำนาจพยากรณ์ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ค่า Tolerance = .92 และ VIF = 1.09 ของตัวแปรทั้งสอง ชี้ให้เห็นว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity (เกณฑ์ Tolerance > 0.1 และ VIF < 10)สรุปได้ว่าสมการพยากรณ์ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา คือ ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา = $1.34 + 0.64(\text{ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล}) + 0.01(\text{แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)})$

โดยตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญในการพยากรณ์ได้แก่ ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพียงตัวเดียว ซึ่งตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1.2.2 ว่า ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลมีความสัมพันธ์และมีอำนาจพยากรณ์ทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่แรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีความสัมพันธ์กับทักษะการขายในระดับต่ำ และไม่มีอำนาจพยากรณ์อิสระเมื่อควบคุมตัวแปรดิจิทัลแล้ว ผลดังกล่าวสรุปได้ว่า สมมติฐานที่ 6 ได้รับการสนับสนุนทั้งในเชิงความสัมพันธ์และเชิงอำนาจพยากรณ์ ส่วนสมมติฐานที่ 7 ได้รับการสนับสนุนเฉพาะในเชิงความสัมพันธ์ ($r = .19, p < .01$) แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนในเชิงอำนาจพยากรณ์อิสระ ($p = .85$)

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วย Thematic Analysis และการสังเคราะห์ด้วย Fishbone Diagram

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับช่องว่างทางทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้อาจจัดหมวดหมู่และแสดงผลในรูปแบบแผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram) สะท้อนมุมมองของผู้บริหารสาขาทั้ง 3 คน ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนภูมิแก๊งปลา

โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นการตีความเชิงคุณภาพ (Qualitative Interpretation) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับช่องว่างทางทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาใน 6 ด้าน ได้แก่

ด้านบุคลากร (Man) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานบางส่วนยังมีข้อจำกัดด้านทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ส่งผลให้ขาดความมั่นใจในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้แรงกดดันทางจิตใจจากความกังวลต่อความมั่นคงในอาชีพหากทำยอดขายไม่ได้ตามเป้า

ด้านวิธีการปฏิบัติงาน (Method) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการขายในปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากเป้าหมายยอดขายและระยะเวลาการติดตามผล ส่งผลให้พนักงานมุ่งเน้นการปิดการขายในระยะสั้นมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี (Machine) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือดิจิทัลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ลูกค้าและสนับสนุนกระบวนการขายแบบให้คำปรึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ด้านข้อมูล/วัสดุ (Material) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลผลิตภัณฑ์และโปรโมชั่นไม่ได้อยู่ในระบบเดียว ทำให้พนักงานต้องหาข้อมูลจากหลายแหล่ง ทำให้พนักงานบางส่วนขาดความมั่นใจในการอธิบายเงื่อนไขและความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าใจอย่างครบถ้วน

ด้านการวัดผล (Measurement) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนด KPI ที่เน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณเป็นหลัก ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มมุ่งเน้นการปิดการขายมากกว่าการให้คำปรึกษาอย่างรอบด้าน รวมถึงการติดตามยอดขายแบบเรียลไทม์ผ่านระบบดิจิทัล ที่ส่งแรงกดดันถึงพนักงานโดยตรง แม้ KPI จะช่วยผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กร แต่หากมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณมากเกินไป อาจส่งผลให้พนักงานมุ่งเน้นการปิดการขายมากกว่าการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

ด้านสภาพแวดล้อม (Mother Nature) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าความแตกต่างของบริบทลูกค้าระหว่างสาขาในศูนย์กลางธุรกิจและสาขาในพื้นที่รอบนอกส่งผลต่อศักยภาพในการทำเป้าหมายที่แตกต่างกัน และสภาพแวดล้อมสาขาที่มีลูกค้าจำนวนมากในช่วงโมงเร่งด่วน ทำให้พนักงานไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับกระบวนการให้คำปรึกษาที่ครบถ้วน

อภิปรายผล (Discussion)

การศึกษาการประเมินระดับทักษะการขายประกันแบบให้คำปรึกษาโดยพิจารณาจากการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ภายในธนาคารออมสิน ภาค 8 จังหวัดเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. ระดับทักษะการขายประกันแบบให้คำปรึกษา

ข้อค้นพบที่ว่าพนักงานมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวาภรณ์ ศรีเพชร (2565) ที่เสนอว่าพนักงานธนาคารออมสินมีการปรับตัวจากผู้ขายมาเป็นที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อลดอคติของลูกค้า และสอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ มานิช (2566) ที่ยืนยันว่าภาพลักษณ์ของการเป็นที่ปรึกษาที่จริงใจและธนาคารเพื่อสังคม (Social Banking) มีผลเชิงบวกต่อความตั้งใจซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าพนักงานเพศหญิงมีระดับทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจอธิบายได้ด้วยแนวคิด Service-based Selling และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่เพศหญิงมักมีแนวโน้มแสดงทักษะการฟังอย่างตั้งใจและความเอาใจใส่ (Empathy) ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจ สอดคล้องกับข้อมูลทางวิชาการของ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567) ที่ระบุว่าเพศหญิงมีทักษะระหว่างบุคคลสูงกว่า โดยเฉพาะความตระหนักรู้ในอารมณ์ของผู้อื่นและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการขายแบบให้คำปรึกษา ทั้งนี้ การอภิปรายดังกล่าวเป็นการอธิบายแนวโน้มเชิงสถิติภายใต้บริบทของกลุ่มตัวอย่าง มิใช่การสรุปเหมารวม (Stereotyping) ความสามารถระหว่างเพศในทุกสถานการณ์

2. อิทธิพลของความสามารถทางดิจิทัลและแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่มีต่อทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา

ผลการวิจัยยืนยันว่าความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเป็นปัจจัยพยากรณ์เชิงบวกที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อทักษะการขายแบบให้คำปรึกษา ($\beta = .61$) สอดคล้องกับทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ของ Davis (1989) และงานวิจัยของ ฉนวนนท์ ต้นสกุล และโสภิตา วระนิล (2568) ที่พบว่าสมรรถนะด้านดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในประเด็นของแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) แม้ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงปริมาณจะชี้ว่าแรงกดดันจากดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ไม่มีอิทธิพลพยากรณ์ทางสถิติอย่างเป็นอิสระ เมื่อควบคุมตัวแปรความสามารถทางดิจิทัลแล้ว แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ช่วยอธิบายบริบทเชิงลึกว่าความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำในขั้นตอนสหสัมพันธ์นั้น แฝงไปด้วยกลไกการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ เมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการติดตามยอดขายแบบเรียลไทม์ภายใต้เกณฑ์ที่มุ่งเน้นปริมาณ พนักงานมี

แนวโน้มที่จะบิดเบือนพฤติกรรมการขายไปสู่การยึดเยียดผลิตภัณฑ์ (Hard Sale) ในสถานการณ์ที่เร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธภรณ์ บุญเลิศ (2565) ที่พบว่าการติดตามผลงานผ่านระบบดิจิทัลสร้างความเครียดสะสม และ รุ่งอรุณ มะเดื่อชุมพร และ จุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์ (2567) ที่ชี้ว่าความกดดันจากเป้าหมายมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานขาย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกฎของเยร์กส-ดอดสัน (Yerkes-Dodson, 1908) ที่เสนอว่าความกดดันที่สูงเกินจุดเหมาะสม จะส่งผลให้ประสิทธิภาพเชิงคุณภาพ (การให้คำปรึกษา) ลดลง ทั้งนี้ เนื่องจากงานวิจัยเป็นการศึกษาเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง การอภิปรายนี้จึงเป็นการอธิบายความสัมพันธ์และแนวโน้มที่สอดคล้องกันมากกว่าการสรุปความเป็นเหตุเป็นผล (Causal Effect) อย่างสมบูรณ์

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเชิงระบบ

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพผ่านแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Analysis) พบว่า ปัญหาหลักคือระบบดิจิทัลที่กระจัดกระจายและอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอ ซึ่งอธิบายได้ผ่านแนวคิด Strategic Information Management ของ Galliers & Leidner (2014) ว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้จะเกิดภาวะความไม่สอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Misalignment) หากโครงสร้างพื้นฐานไม่พร้อม และตัวชี้วัด (KPI) ไม่สะท้อนเป้าหมายระยะยาว การมุ่งปิดยอดขายขัดแย้งกับแนวทางการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่ง ญัฐกานต์ พรหมอุดม และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร (2567) ระบุว่าทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาเป็นการเพิ่มศักยภาพความรู้ความชำนาญของพนักงานต่อการขายประกัน และการติดตามลูกค้าทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน คือหัวใจหลักในการเพิ่มยอดขายที่ยั่งยืนสำหรับช่องทาง Bancassurance ดังนั้น ข้อเสนอแนะให้ธนาคารพัฒนาระบบดิจิทัลแบบบูรณาการและการสร้างตำแหน่ง "ผู้ชำนาญการเฉพาะ" จึงสอดคล้องกับแนวคิด Customer Relationship Management (CRM) ที่เครื่องมือดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานสามารถติดตามข้อมูลและออกแบบการให้คำปรึกษาได้ตรงตามความต้องการ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจและรักษาภาพลักษณ์ของธนาคารเพื่อสังคม ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการพัฒนาและปรับปรุงระบบดิจิทัล ธนาคารควรพัฒนาระบบดิจิทัลแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และประวัติการให้บริการไว้ในระบบเดียว
2. ด้านการพัฒนาทักษะและการฝึกอบรม ธนาคารจึงควรออกแบบระบบการพัฒนาทักษะการขายที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แรกเข้าทำงาน ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม Digital Consultative Selling อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรพิจารณาสร้างตำแหน่ง "ผู้ชำนาญการเฉพาะ" ประจำสาขาเพื่อดูแลและให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าและพนักงานในทีม
3. ด้านการทบทวนโครงสร้างและหลักเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ควรออกแบบ KPI ให้มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายด้านยอดขายและคุณภาพการให้บริการลูกค้า และลดการบังคับเป้าหมายผลิตภัณฑ์ประกันประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เพื่อรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงพาณิชย์และภาพลักษณ์ของธนาคารเพื่อสังคม
4. ด้านการกำหนดนโยบาย ธนาคารควรพิจารณากำหนดมาตรฐานสมรรถนะด้าน Digital Consultative Selling ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากร พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจและคุณภาพการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงพาณิชย์และการคุ้มครองผลประโยชน์ของลูกค้าในระยะยาว

ข้อจำกัดของการวิจัยและการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขอบเขตพื้นที่จำกัดครอบคลุมเฉพาะธนาคารออมสิน ภาค 8 เขตจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้การนำผลไปอ้างอิงในระดับประเทศต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและอาจมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลไปยังสถาบันการเงินประเภทอื่น
2. การวัดทักษะอาศัยการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากความลำเอียงในการตอบแบบสอบถาม (Social Desirability Bias) ส่งผลให้ผู้ตอบมีแนวโน้มประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง กล่าวคือ

พนักงานอาจตอบในทิศทางที่ดีกว่าความเป็นจริง เนื่องจากกังวลเรื่องการถูกระบุตัวตน แม้ผู้วิจัยจะยืนยันการรักษาความลับของข้อมูล

3. ข้อมูลทั้งหมดถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลเดียวในช่วงเวลาเดียวกัน จึงอาจได้รับอิทธิพลจาก Common Method Bias ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ควรพิจารณาในการตีความผลการวิจัย

4. การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพดำเนินการกับผู้บริหารระดับสาขาจำนวน 3 คน แม้ว่าข้อมูลจะมีลักษณะซ้ำซ้อนและไม่พบประเด็นใหม่เพิ่มเติม (Data Redundancy) แต่ผลการศึกษา ยังคงสะท้อนมุมมองเฉพาะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าว

5. การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาเพิ่มมุมมองจากลูกค้า หรือการประเมินจากหัวหน้างาน เพื่อให้ผลการวัดมีความตรงเชิงสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

6. ตัวแปรอิสระที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาได้ร้อยละ 37 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกร้อยละ 63 ที่อาจส่งผลกระทบต่อทักษะการขายและควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

ดังนั้นในอนาคตอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังภาคอื่นๆ หรือดำเนินการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างภาค เพื่อตรวจสอบว่าบริบทของพื้นที่และกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันส่งผลต่อทักษะการขายแบบให้คำปรึกษาอย่างไร ซึ่งจะทำให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายระดับประเทศได้ และการวิจัยในอนาคตควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างโมเดลพยากรณ์ที่มีอำนาจอธิบายสูงขึ้น เพื่อเพิ่มอำนาจพยากรณ์ของแบบจำลองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (27 มีนาคม 2567). ความฉลาดทางอารมณ์ - Emotional intelligence. <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/emotional-intelligence/>
- ณานนท์ ต้นสกุล และโสภิตา วรรณิล. (2568). ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สมรรถนะด้านดิจิทัลและพฤติกรรมเชิงรุกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานธนาคาร. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 15(3), 94-107.
- ณรงค์ศักดิ์ มานิช. (2566). อิทธิพลของภาพลักษณ์องค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารรัฐต่อความตั้งใจซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเงิน. *วารสารการจัดการภาครัฐ*, 9(1), 77-95.
- ณัฐกานต์ พรหมอุดม และวรรณรพี บานชื่นวิจิตร. (2567). การศึกษาแนวทางการเพิ่มการทำประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองวงเงินสินเชื่อธนาคารออมสิน ในเขตจังหวัดสกลนคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 3(2), 1-22.
- ธนาชาติ นุ่มนนท์. (2564). *การปรับตัวขององค์กรไทยในยุค Digital Transformation*. สำนักพิมพ์ดิจิทัลซิสเทนส์.
- ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ, และหลุณก สุทธานินทร์. (2566). ผลกระทบของความเครียดจากการทำงานของผู้นับถือปฏิบัติต่อคุณภาพงานตรวจสอบบัญชีในประเทศไทย. *วารสารสหวิชาชีพบัญชี*, 5(13), 4-18.
- พัชรภรณ์ บุญเลิศ. (2565). ความเครียดจากการทำงานและภาวะหมดไฟของพนักงานธนาคารยุคหลังโควิด-19. *วารสารจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*, 10(2), 58-74.
- รุ่งอรุณ มะเตือชุมพร. (2565). ความกดดันในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการขายของพนักงานธนาคาร. *วารสารบริหารธุรกิจร่วมสมัย*, 13(3), 66-84.

- รุ่งอรุณ มะเตือชุมพร และจุฑาทิพย์ วิวัฒนาพันธุ์วงศ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานขายโดยมีบุคลิกภาพเชิงรุกและความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรกำกับในพนักงานขาย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวาภรณ์ ศรีเพชร. (2565). แนวทางการเพิ่มยอดขายประกันคุ้มครองวงเงินสินเชื่อของธนาคารออมสิน ภาค 16 จังหวัดภูเก็ต (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมาคมประกันชีวิตไทย. (18 กุมภาพันธ์ 2569). รายงานสถิติธุรกิจประกันชีวิตประจำปี 2568. https://www.tlaa.org/page_statistics_new.php?cid=95
- Asia IoT Business Platform. (n.d.). *Digital transformation in Southeast Asia's financial sector*. <https://iotbusiness-platform.com>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2014). *Strategic information management: Challenges and strategies in managing information systems* (4th ed.). Routledge.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.