

การศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพและความปลอดภัยของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท พีพีเอส.ออโต้เทรด จำกัด

Study to improve the efficiency and safety of employees case study of
pps. autotrade co., ltd.

นาวพล จินตะบุตร¹, อาทิตย์ คุประเสริฐ², ณัฐนันท์ โลภวิสัย³, สหรัถ ธรรมโรจน์⁴, สุเทพ เยี่ยมขาว⁵
และมัชนิกา อินตะขัน⁶

Navapol Jintabut, Arthit Kuprasert, Nattanan Lokvisai, Saharat Thammaroj
Suthep yiamkhao and Matchanika Intakhan

Received: March 18, 2020

Revised: April 14, 2020

Accepted: April 17, 2020

DOI: 10.14456/jra.2020.6

บทคัดย่อ

บทความวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน และการจูงใจลูกค้าโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงานและนำหลัก PDCA และเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้าเข้ามาช่วยในการพัฒนาพนักงานและการสร้างยอดขายของบริษัทเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและคุณภาพในการขายมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัย พบว่า บริษัทมีพนักงานที่ขาดประสบการณ์และขาดความกระตือรือร้น จนทำให้งานเกิดความล่าช้า เช่น พนักงานทำน็อตบางชิ้นของส่วนประกอบในรถยนต์หาย ใช้อุปกรณ์และเครื่องมือผิดวิธีจนทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อในการบริการและการไม่เข้ามาใช้บริการในครั้งถัด จำกัด โดยการนำเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน และนำหลัก PDCA และเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้าเข้ามาช่วยในการพัฒนาพนักงานและการสร้างยอดขายของบริษัทเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและคุณภาพในการขายมากยิ่งขึ้น หลังการปรับปรุงพบว่า สามารถลดจำนวนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดพลาดถึง 70% และยังสามารถเพิ่มจำนวนพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอีกร้อยละ 28.57% ทั้งนี้สามารถเพิ่มความพึงพอใจในการบริการแก่ลูกค้าร้อยละ 33.33%

¹⁻⁶ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; Rajamangala University of Technology Thanyaburi
Corresponding author, e-mail: nattanan.lok@gmail.com, Tel: 0922709790

คำสำคัญ: PDCA, คุณภาพของพนักงาน, เทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า

ABSTRACT

The research aims to develop and improve the quality of staff and clients by using training techniques and developments in the course of work. The main PDCA and sales techniques to induce customers to help in the development and the sales of the company to implement and continuously contribute to organizational success, quality and to sell more product. In the research, we learn about the problem of PPS. Autotrade co., ltd. found that there are employees who do not have work experience until causing a delay in work such as the employee use the tools for the wrong that make the customer is not convinced and avoid the next visit By training and developing techniques during work and using PDCA principles and customer sales techniques to assist in the development of the work flaps and sales of the company for continuous implementation and resulting in The organization is more successful and the quality of sales.

The results revealed that the improvements that can reduce the number of employees at 70% and also increased the number of staff who are eager to work more percentage by 28.57% , which can improve customer satisfaction in service to customers of 33.33%

Keywords: PDCA, Quality of employees, Sales techniques to attract customers

บทนำ

บริษัท พีพีเอส.อโต้เทรด จำกัด เป็นบริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจของบริษัท กลุ่มฟอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจค้ารถยนต์ป้ายแดง การซ่อมแซม ของกลุ่มตลาดค้ารถยนต์ ซึ่งกลุ่มธุรกิจดังกล่าวในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงในด้านคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ความรวดเร็วในการบริการ เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและแนวความคิดการผลิต การแข่งขันในสมัยใหม่ ส่งผลให้องค์ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มความสามารถให้แก่พนักงาน เพื่อลดความเสียหายในระบบ และรักษาระดับคุณภาพของสินค้าและบริการไม่ให้ลดลง (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545) บริษัทยังประสบปัญหาเกี่ยวกับตัวพนักงานและการเข้าใช้บริการของลูกค้า และทำอย่างไร จึงจะสร้างความสนใจในการดึงดูดให้ลูกค้า เพื่อให้เข้ามาใช้บริการ และตัวพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานละยังขาดการรักบริษัทของพนักงาน ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการสร้างและคิดค้นกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานและวิธีการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2521) กับบริษัท พีพีเอส.อโต้เทรด เนื่องจากบริษัทได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับ

พนักงานในการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อพนักงานที่ได้ถูกฝึกฝนจนชำนาญก็ได้ออกจากบริษัทไปเปิดธุรกิจส่วนตัวบาง โดนซื้อตัวไปทำงานกับบริษัทอื่น (บุญชู โสตา, 2545) จึงทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่มากขึ้น ส่วนลูกค้าคือการที่ลูกค้าหมดประกันภัยก็จะไม่เข้ามาใช้บริการอีกและคู่แข่ง อยู่ต่าง ๆ

ทางคณะผู้วิจัย ได้มุ่งเน้นที่จะทำการศึกษาถึงประเด็นปัญหาที่พบในบริษัท พีพีเอส.อโต้เทรต จำกัด คือ พนักงานฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้การนำเอาแนวคิดหลักการ เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน นำหลัก PDCA และเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า (ดนัย เทียนพุด, 2542) มาใช้ในการประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ห้องค้รมีประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่ดี

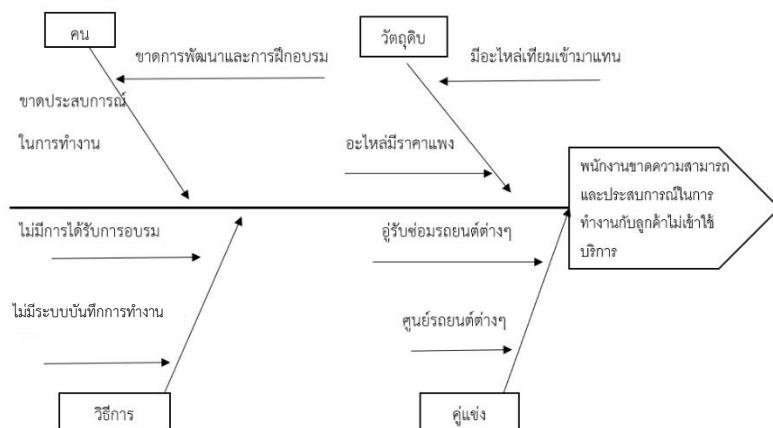
วัตถุประสงค์

เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของพนักงานและการจูงใจลูกค้า

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการให้บริการ โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของระเบียบวิธีวิจัย หรือกระบวนการการวิจัย โดยสรุปดังต่อไปนี้

1.เครื่องมือที่ใช้การวิจัย



ภาพที่ 1 แผนภูมิแก้งปลาจากการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุของปัญหา

นอกจากการใช้แผนภูมิแก้งปลาในการหาสาเหตุแล้ว ยังสามารถใช้ 5W 1H (วันทนา เนาว์วัน, 2548) ได้อีกด้วย

1. ทำไมลูกค้าถึงไม่เข้ามาซื้อรถเรา

ตอบ คู่แข่งเยอะ จำทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกที่มากขึ้น

2. ทำอย่างไรให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

ตอบ ตรวจเช็คสภาพรถฟรีในช่วงเทศกาลสำคัญ ลดค่าแรง30% ทุกวันอังคาร พุธ และ พฤหัสบดี

3. ทำไมพนักงานซ่อมบำรุงถึงทำงานล่าช้า

ตอบ บางทีปัญหายากเกินกว่าพนักงานซ่อมบำรุงจะทำการซ่อมคนเดียวได้

4. ทำไมลูกค้าไม่ค่อยไว้วางใจ FORD

ตอบ เมื่อต้นเดือนตุลาคมที่ผ่านมา ยังมีรายงาน ว่า ฟอर्ड ประเทศไทย ได้ส่งจดหมาย ถึงดีลเลอร์ทั่วประเทศให้ระงับการขายรถยนต์ฟอर्ड 3 รุ่นหลัก ได้แก่ แรพเตอร์, เรนเจอร์ และเอ เวอร์เรส หลังตรวจสอบพบว่า รถมีปัญหาระบบเกียร์ ซึ่งมีผลถึงความปลอดภัย

5. ทำไมลูกค้าที่ใช้ FORD ถึงได้กลับมาใช้ FORD อีก

ตอบ ความเป็นแบรนด์ระดับโลก ความรู้สึกหรือฟิลลิ่งในการขับขี่ ช่วงล่างที่แน่นหนึบ กว่ารถญี่ปุ่นอย่างเห็นได้ชัด

เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 วิธีการ (สมชาย กิยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่ว, 2550) ดังต่อไปนี้

1. วิธีการฝึกอบรมด้วยการสอนงาน (Job Instruction Training) อาจเรียกอีกอย่าง หนึ่งว่า วิธีการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (On The Job Training) วิธีการฝึกอบรมจาก กำหนดให้พนักงานเก่าสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยอยู่ในสภาพการทำงานจริง มีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์จริง ทั้งนี้ผู้สอนอาจจะเป็นผู้ช่วยหรือเพื่อนร่วมงานหรือฝึกอบรมก็ได้วิธีการ ฝึกอบรมด้วยการสอนงานมีหลายวิธีดังนี้

1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรับรู้ถึงภาพรวมของงาน ความมุ่งหมายและผลลัพธ์ที่ ต้องการโดยผู้สอนจะเน้นถึงความเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

1.2 ผู้สอนจะทำการสาธิตการทำงานโดยใช้ตัวแบบจำลอง

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยให้พนักงานสับเปลี่ยนหน้าที่หรือตำแหน่งงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2548) สามารถใช้ได้กับพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานใน หลายหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติที่กว้างขวางและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กรได้ดี ยิ่งขึ้นนอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะช่วยให้องค์กรมีการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ในกรณี ที่คนลาพักหรือ ลาออกหรือขาดงานอย่างกะทันหัน ก็จะจัดคนแทนได้ทันทีที่การหมุนเวียนงานในแต่ละ ลำดับอาจใช้เวลาไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน

3. การฝึกวิชาชีพ (Apprenticeships) เป็นกระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้ได้พนักงาน ใหม่ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานจริง และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้เชี่ยวชาญหรือ พนักงานปัจจุบัน การฝึกวิชาชีพอาจเป็นส่วนประกอบของการฝึกอบรมนอกเวลาการทำงานแบบใน ชั้นเรียนได้ โปรแกรมการฝึกวิชาชีพแบบเป็นทางการเป็นที่นิยมมากสำหรับการฝึกอบรมพนักงาน

ช่างฝีมือ เช่น ช่างประปา ช่างไม้ ช่างโลหะ ช่างไฟฟ้า เป็นต้น การฝึกวิชาชีพจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นกับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและการนิเทศกระบวนการเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความสามารถของการเรียนรู้ที่ได้รับการฝึกอบรม

4. การสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการฝึกวิชาชีพ โดยผู้สอนและจะให้ตัวแบบของการปฏิบัติงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีสอนแนะ (สุจิตราธนานันท์, 2551) เนื่องจากการลักษณะความเป็นทางานน้อยกว่าการฝึกวิชาชีพ การสอนแนะทำได้โดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือผู้จัดการแต่ไม่ควรใช้บุคคลจากฝ่ายบุคคลเพราะอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสอน และจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญทั้งนี้ผู้ให้การฝึกอบรมต้องไม่คิดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นคู่แข่งและต้องตระหนักเสมอว่าตนเป็นที่พึ่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดังนี้ จึงต้องมีเวลาอย่างเพียงพอเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะเดียวกันผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องไว้วางใจและเชื่อถือในสิ่งที่ได้รับจากผู้ให้การฝึกอบรมพร้อมต้องมีปฏิกริยาย้อนกลับอย่างเหมาะสม

เทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า

1. การสรรหาผู้มุ่งหวัง (Prospecting) เป็นจุดเริ่มต้นของเทคนิคในการขายโดยผู้คาดหวังมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปในการติดต่อทางการค้า การสรรหาผู้มุ่งหวังอาจได้มาจากสมุดรายชื่อต่าง ๆ แฟ้มเอกสารของบริษัท เพื่อนหรือญาติมิตรเป็นผู้แนะนำ การพบปะงานสังคม ลูกค้าปัจจุบันของบริษัท ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนต่าง ๆ งานแสดงสินค้า หอการค้าหรือสมาคมการค้า เอกสาร สิ่งตีพิมพ์หรือสมุดโทรศัพท์ เพื่อหารายชื่อผู้ที่สนใจในตัวสินค้า จากนั้นจะดำเนินการติดต่อทางโทรศัพท์ จดหมายหรืออีเมล เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นและนัดพบลูกค้าต่อไป

2. การเตรียมการเพื่อเข้าหาผู้มุ่งหวัง (The Pre-approach) เป็นกิจกรรมก่อนการเสนอขาย โดยการเตรียมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้า รวมทั้งความต้องการและพฤติกรรมการซื้อจากนั้นจึงวางแผนกลยุทธ์ในการขาย

3. การเข้าพบผู้มุ่งหวัง (Approach) หลังจากเตรียมการหาข้อมูลตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของผู้มุ่งหวัง เมื่อได้เข้าพบจะต้องทำให้ลูกค้าประทับใจในการมาพบและการแต่งกาย จากนั้นจึงทำการเสนอขาย

4. การเสนอขาย (Presentation) นักขายต้องสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับลูกค้าการเสนอขายโดยบรรยายเกี่ยวกับสินค้าต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกสะดุดใจ นำไปสู่ความสนใจ แล้วจึงเร่งเร้าให้เกิดความต้องการเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ ตลอดจนสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับลูกค้าโดยการรับรู้ถึงปัญหาและมีวิธีการแก้ไข เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าสินค้าและบริการที่ขายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ วิธีการนำเสนอสินค้าเพื่อให้ขายได้อาจใช้วิธีการรับประกันคุณภาพ เอกสารรับรอง หรือการสาธิต

5. การขัดข้อโต้แย้ง (Handling Objection) เป็นกระบวนการหลังจากผู้มุ่งหวังตกลงใจที่จะซื้อสินค้าและบริการแล้ว ระหว่างการขายลูกค้าอาจมีข้อโต้แย้งต่าง ๆ เช่น ไม่พอใจในราคาสินค้ามีข้อบกพร่องหรือไม่ถูกใจ ผู้ขายต้องพยายามรักษาสันติภาพและตอบข้อสงสัยอย่างใจเย็น มั่นใจและอดทน การปิดการขายจะกระทำได้อีกเมื่อลูกค้าได้ให้ข่าวสารข้อมูลและขัดข้อโต้แย้งเสร็จสิ้นแล้ว

6. การปิดการขาย (Closing the Sales) เป็นกระบวนการหลังการขัดข้อโต้แย้งแล้ว นักขายจะมีการสรุปให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการโดยจะเสนอทางเลือก รวมไปถึงการให้ข้อเสนอพิเศษ เช่น คิตราคาพิเศษ ให้ส่วนลด หรือของแถม เป็นต้น

7. การติดตามผล (Follow up) การขายที่สมบูรณ์แบบจะต้องมีการติดตามผล เช่น การบริการหลังการขาย การเยี่ยมเยียนลูกค้า เป็นต้น ตลอดจนให้บริการต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น การส่งมอบ การติดตั้ง การให้คำแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและรักษาสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งนำไปสู่การซื้อซ้ำหรือเป็นลูกค้าประจำได้ในอนาคต

8. การรายงานผลทางการขาย (Sales Report) เมื่อทำการปิดการขายเสร็จสิ้นนักขายจะต้องเขียนรายงานการขายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งการเขียนรายงานการขายจะช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของนักขาย

2. รวบรวมข้อมูล

2.1 ทำการศึกษาข้อมูลทั่วไป ของบริษัท ฟอร์ด

2.2 ทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น ขั้นตอนการผลิตรถยนต์

2.3 มีการจัดทำเอกสารเพื่อขออนุญาตเข้าดูงานสถานที่

2.4 การเตรียมตัวและกำหนดหัวข้อสัมภาษณ์ก่อนลงสถานที่จริง

2.5 คณะผู้วิจัยได้ทำการเดินดูสถานที่จริงเพื่อสำรวจและสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัท

2.6 คณะผู้วิจัยสรุปปัญหาที่พบ

2.7 ทำการเสนอแนวทางการแก้ไข้ปัญหาให้แก่บริษัท

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เป็นกระบวนการที่รวมถึงกิจกรรมหลายอย่างที่มีมุ่งไปสู่การทำความเข้าใจข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา จะจำแนกชนิด และการเปรียบเทียบข้อมูล การเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เพื่อหาคำอธิบาย และข้อสรุปทั้งหมดเพื่อหาคำตอบภายใต้กรอบความคิด หรือทฤษฎีเพื่อให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือ และแม่นยำที่สุด

4. วิธีเพิ่มประสิทธิภาพ

จากสถานะของปัญหาที่เกิดขึ้นในการเข้าทำงานสายของพนักงานและการเพิ่มผลิตภาพด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน จึงได้นำเสนอแนวคิด หลักการหรือกิจกรรม คือการนำเทคนิคการ

ฝึกอบรมและพัฒนาในระหว่างการทำงาน หลักการ PDCA และเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า เข้ามาปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรโดยรวม โดยเริ่มจาก

4.1 การศึกษากระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

4.2 ทำการสรุปผล ข้อเสนอแนะ

ให้องค์กรเพื่อเป็นตัวเลือกในการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปประยุกต์และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การวัดผลก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุง

$$\text{สูตร Productivity Growth} = \frac{\text{หลังปรับปรุงผลผลิตภาพ} - \text{ก่อนปรับปรุงผลผลิตภาพ}}{\text{ก่อนปรับปรุงผลผลิตภาพ}} \times 100$$

การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน

เนื่องจากบริษัทมีการประสบปัญหาเกี่ยวกับพนักงานที่มีการขาดประสิทธิภาพในการทำงานที่ต่ำ และเมื่อมีความรู้ความสามารถก็จะออกไปเปิดคู่มือ และตัวซื้อตัว จึงมีข้อเสีย 1. เกิดปัญหาขาดพนักงาน 2. เกิดค่าใช้จ่ายในการอบรม 3. เกิดปัญหาพนักงานขาดความรู้ ซึ่งปรับปรุงด้วยการนำเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาในระหว่างเวลาทำงาน ซึ่งสามารถแก้ปัญหาในการที่พนักงานขาดความรู้ โดยมีการกระบวนการในการอบรมที่แตกต่างกันไปและเป็นเทคนิคที่ช่วยในการลดค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมที่ต้องจัดอบรมแบบสัมมนา ซึ่งหลังปรับปรุงทำให้พนักงานมาประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น มีความในการแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

ผลของการปรับปรุงผลผลิตภาพการเข้าทำงานระยะเวลา 1 เดือน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน

จำนวนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดพลาดก่อนปรับปรุง	จำนวนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดพลาดหลังปรับปรุง	การเปรียบเทียบหลังการปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ
11	3	$3-11/11 \times 100 = -70$

จากการปรับปรุงผลผลิตภาพด้านการบันทึกการพัฒนาพนักงานด้วยเทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาในระหว่างการทำงานในรอบ 1 เดือนก่อนปรับปรุง คือ 10 ครั้ง แล้วหลังปรับปรุงคือ 3 ครั้ง หรือลดลงคิดเป็นอัตราร้อยละ 70 จากจำนวนพนักงาน 30 คน

การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วย PDCA

จากการสำรวจและการสอบถามของผู้จัดการพบว่ามีปัญหาด้านพนักงานขาดประสิทธิภาพและขาดความกระตือรือร้นในการทำงานจึงทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่ควรทางคณะวิจัยจึงได้นำทฤษฎี PDCA ของ วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต มาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงาน

ตารางที่ 2 การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วย PDCA

ขั้นตอน PDCA	การนำมาประยุกต์
1. การวางแผน (Plan)	การจัดอบรมให้แก่พนักงานและบอกเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนที่จะได้
2. การปฏิบัติตามแผน (Do)	เริ่มปฏิบัติและดำเนินการโดยมีหัวหน้าแต่ละเป็นคนควบคุม
3. การตรวจสอบ (Check)	การประเมินผลหลังการได้ทำตามแผนที่วางไว้
4. การดำเนินงานให้เหมาะสม (Action)	การกำหนดแนวทางและมาตรฐานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3 ผลของการปรับปรุงผลผลิตภาพ

จำนวนพนักงานที่มีความกระตือรือร้นก่อนปรับปรุง (คน)	จำนวนพนักงานที่มีความกระตือรือร้นหลังปรับปรุง (คน)	การเปรียบเทียบหลังการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ
10	14	$14 - 10 \times 100 = 28.57 \%$ 14

จากการปรับปรุงด้วยขั้นตอน PDCA ผลปรากฏว่าจำนวนพนักงานที่มีความกระตือรือร้นก่อนปรับปรุงคือ 10 คน และหลังการปรับปรุงคือ 14 คน หรือเพิ่มขึ้นเป็นอัตราร้อยละ 28.57% จากจำนวนพนักงาน 30 คน

เทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า

จากการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับลูกค้าแล้วพบว่าปัญหาต่าง ๆ มาจากการที่ลูกค้าไม่กล้าเข้ามาคุยเกี่ยวกับตัวสินค้า ส่งผลกระทบต่อการขายสินค้าของบริษัท พีพีเอส.เอโต้เทร็ด จำกัด เป็นอย่างมาก เลยนำเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้าเข้ามาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

1. การสำรวจหาลูกค้า (Prospecting)

มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปในการติดต่อทางการค้า การสำรวจหาลูกค้าอาจได้มาจากสมุดรายชื่อต่าง ๆ เพื่อหารายชื่อผู้ที่สนใจในตัวสินค้าและอยากเลือกซื้อสินค้าด้วยตัวเองจากนั้นจะดำเนินการติดต่อทางโทรศัพท์ จดหมาย หรืออีเมล เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นและนัดพบลูกค้าต่อไป

2. การเตรียมการเพื่อเข้าหาลูกค้า (The Pre-approach)

เป็นกิจกรรมก่อนการเสนอขาย โดยการเตรียมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้า รวมทั้งความต้องการและพฤติกรรม การซื้อ เช่น การสอบถามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

3. การเข้าพบลูกค้า (Approach)

หลังจากเตรียมการหาข้อมูลตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของลูกค้า เมื่อได้เข้าพบจะต้องทำให้ลูกค้าประทับใจในมารยาทและการแต่งกาย เช่น การแต่งกายต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับเป็นผู้ขาย และต้องเตรียมความพร้อมเรื่องคำพูดให้ดี เป็นต้น

4. การเสนอขาย (Presentation)

ต้องสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับลูกค้าการเสนอขายโดยบรรยายเกี่ยวกับสินค้าต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกสะดุดใจ นำไปสู่ความสนใจ แล้วต้องทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็วที่สุดตลอดจนสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับลูกค้าโดยการรับรู้ถึงปัญหาและมีวิธีการแก้ไข เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าสินค้าและบริการที่ขายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5. การขจัดข้อโต้แย้ง (Handling Objection)

ระหว่างการขายลูกค้าอาจมีข้อโต้แย้งต่าง ๆ เช่นไม่พอใจในราคา สินค้ามีข้อบกพร่องหรือไม่ถูกใจ ผู้ขายต้องพยายามรักษามารยาทและตอบข้อสงสัยอย่างใจเย็นมั่นใจและอดทน การปิดการขายจะกระทำได้อ่อนน้อมถ่อมตนได้ให้ข่าวสารข้อมูลและขจัดข้อโต้แย้งเสร็จสิ้นแล้ว

6. การปิดการขาย (Closing the Sales)

เป็นกระบวนการหลังการขจัดข้อโต้แย้งแล้วนักขายจะมีการสรุปให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการโดยจะเสนอทางเลือก รวมไปถึงการให้ข้อเสนอพิเศษ เช่น คิรราคาพิเศษ ให้ส่วนลด หรือของแถม เป็นต้น

7. การติดตามผล (Follow up)

การขายที่สมบูรณ์แบบจะต้องมีการติดตามผล เช่น การบริการหลังการขาย การเยี่ยมเยียนลูกค้า เป็นต้น ตลอดจนให้บริการต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น การส่งมอบ การติดตั้ง การให้คำแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและรักษาสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งนำไปสู่การกลับมาใช้บริการของลูกค้าในอนาคตได้

8. การรายงานผลทางการขาย (Sales Report) เมื่อทำการปิดการขายเสร็จสิ้นนักขายจะต้องเขียนรายงานการขายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งการเขียนรายงานการขายจะช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของนักขาย

ตารางที่ 4 เทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า

ความพึงพอใจก่อนปรับปรุง (คัน)	ความพึงพอใจก่อนปรับปรุง (คัน)	การเปรียบเทียบหลังการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ
8	12	$\frac{12-8}{12} \times 100 = 33.33\%$

จากการศึกษาพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับการบริการของบริษัทก่อนปรับปรุง คือ 8 คั่น และความพึงพอใจกับการบริการของบริษัทหลังปรับปรุง คือ 12 คั่น หรือเพิ่มขึ้นเป็น อัตราร้อยละ 33.33% จากจำนวนรถยนต์ 20 คั่น

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อปรับปรุงผลิตภาพด้านการพัฒนาบุคลากร และการเข้ามาใช้บริการของลูกค้า โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของ พนักงาน การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วย PDCA และเทคนิคการขายเพื่อจูงใจลูกค้า ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยทำให้รู้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรระหว่างเวลาทำงาน ซึ่งสามารถแก้ปัญหาในการที่พนักงานขาดความรู้ และช่วยในการลดค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมที่ต้องจัดอบรมแบบ สัมมนา และทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม โดยทุกคนมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมาตรฐานเดียวกัน และ พนักงานจะต้องบรรยายเกี่ยวกับสินค้า ทำให้ ลูกค้ารู้สึกสะดุดใจ นำไปสู่ความน่าสนใจ แล้วต้องทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้า เชื่อมั่นว่าสินค้าและบริการที่ขายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

อภิปรายผลการวิจัย

การปรับปรุงประสิทธิภาพและความปลอดภัยของพนักงานของบริษัท พีพีเอส.อโต้เทรต จำกัด สามารถอภิปรายดังนี้

1. การศึกษาเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน (Cherrington, 1995) พบว่า ในกลุ่มพนักงานของ บริษัท พีพีเอส. ออโต้เทรต จำกัด มีประสบการณ์ในการทำงานที่ ลดลงและเกิดปัญหาการไม่พัฒนาศักยภาพให้กับตน ผู้วิจัยจึงทำการนำเทคนิคการฝึกอบรมและการ พัฒนาในระหว่างการทำงาน เข้ามาปรับแก้และพัฒนาพนักงานได้แก่ 1) วิธีการฝึกอบรมด้วยการ สอนงาน 2) การหมุนเวียนงาน 3) การฝึกวิชาชีพ และ 4) การสอนแนะ หลังจากผู้วิจัยได้นำเทคนิค การฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงานเข้ามาปรับใช้ทำให้ลดปัญหาการขาดประสบการณ์ ของพนักงานลดลงถึงร้อยละ 70 จึงทำให้เกิดผลตอบรับระหว่างพนักงานกับองค์กรมากขึ้น

2. การศึกษาการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วยทฤษฎี PDCA (วอล์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท) พบว่า กลุ่มพนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี PDCA (วอล์ทเตอร์ ชิว ฮาร์ท) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตาม (Do) การตรวจสอบ (Check) การ ดำเนินงานให้เหมาะสม (Action) มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น โดยจากการนำทฤษฎี PDCA ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้นร้อยละ 28.57 ทำให้องค์กร บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

3. การศึกษาเทคนิคการขายเพื่อจูงใจ พบว่า ในการขายและบริการของ บริษัท พีพีเอส. ออโต้เทรต จำกัด มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการลดลงและลูกค้าที่หมดเบี้ยประกันภัยก็จะไม่กลับเข้ามาใช้ บริการอีกครั้ง จึงทำให้เกิดเป็นปัญหาแก่บริษัท พีพีเอส.ออโต้เทรต จำกัด คณะผู้วิจัยจึงนำเทคนิค การขายเพื่อจูงใจลูกค้า ได้แก่ 1) การสำรวจหาลูกค้า 2)การเตรียมการเพื่อเข้าหาลูกค้า 3) การเข้า

พบลูกค้า 4) การเสนอขาย 5) การขจัดข้อโต้แย้ง 6) การปิดการขาย 7) การติดตามผล 8) การรายงานผลทางกายภาพ ทำให้พนักงานมีความรู้ทางการขายมากขึ้น จนทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.33 จึงทำให้องค์กรมียอดขายมากขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาและวิจัยของบริษัท พีพีเอส.อโต้เทรต จำกัด พบว่ามีรายได้ที่เพิ่มขึ้น และพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการใช้เทคนิคเข้ามาปรับปรุงพนักงานและลูกค้า ก็คือ ในส่วนของพนักงานผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคด้วยกัน 3 ส่วน คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาในระหว่างการทำงาน ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของพนักงาน ให้เกิดความผิดพลาดที่ลดลงร้อยละ 70
2. การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วยทฤษฎี PDCA ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นเป็นร้อยละ 28.57
3. เทคนิคการขายเพื่อจูงใจช่วยในการศึกษาเกี่ยวกับลูกค้าในการจูงใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ และเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการจูงใจทางการขายสินค้า หรือบริการทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 33.33 ซึ่งทั้งสามเทคนิคที่ผู้วิจัยได้นำมาวิจัยในการพัฒนาพนักงานมีความสอดคล้องกัน เนื่องจากพิจารณาจากการเก็บข้อมูลจากการวิจัย จึงสรุปได้ว่า ถ้าพนักงานมีข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้นจะทำให้ความกระตือรือร้นลดลง แต่ถ้าพนักงานมีข้อผิดพลาดลดลงจะทำให้ความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น บ่งบอกว่าพนักงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และในส่วนของลูกค้าทำให้เกิดยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น จากผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้น ทำให้บริษัท พีพีเอส.อโต้เทรต จำกัด มีรายได้เพิ่มขึ้น สรุปได้ว่าคณะผู้วิจัยได้วิจัยตรงกับความต้องการของบริษัท พีพีเอส.อโต้เทรต จำกัด ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและความปลอดภัยของพนักงานจึงเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า บริษัท พีพี เอส. อโต้เทรตจำกัด มีความต้องการให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ

1. บริษัทฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพ
2. บริษัทมีการติดตามผลการประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานมีการพัฒนาตนเองหรือไม่
3. บริษัทมีระบบสวัสดิการเพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลประโยชน์ไปใช้ประโยชน์

1. บริษัทควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเรื่องทุนการศึกษาและ จัดหาข้อมูลด้านการศึกษาต่อให้พนักงานทุกคน มีโอกาสได้ศึกษาต่อในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งหลักสูตรที่พนักงานมีความสนใจ
2. บริษัทมีการสำรวจความต้องการก่อนการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า รวมทั้งหาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม
3. บริษัทควรจัดกิจกรรมให้มีการสัมมนา แต่ละแผนกร่วมกัน หรือจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

- ดนัย เทียนพุฒ. (2542). *ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชู โสดา. (2545). *การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมกรุงเทพ*. คณะวิทยาการบริการจัดการ: สถาบันราชภัฏจันเกษม.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาวยง.
- วันทนา เนาว์วัน. (2548). *การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการบริการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2548). *ความหมายการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วน เอ็ม. ที. เพรส.
- สมชาย กิยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่ว. (2550). *ความหมายการฝึกอบรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุจิตรา ธนารักษ์. (2551). *ประโยชน์ของการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2521). *กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วน วีเจ พรินติ้ง.
- Cherrington, D.J. (1995). *How to Supervise People*. New York: McGraw-Hill.