

[หน้าแรก](#) [เกี่ยวกับ TCI](#) » [ฐานข้อมูล TCI](#) » [ค่า TJIF](#) [การประชุม/อบรม](#) » [งานวิจัยของ TCI](#) » [เกณฑ์คุณภาพวารสาร](#) » [กระบวนการพิจารณา](#) [FAQ](#)

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย*

Learning style and knowledge sharing method of employees' Thai commercial banks

ระบิล พันภัย (Rabil Ponphai)**

วีโรจน์ เจรจาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ 3) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา การวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบประภากฎการณ์วิทยา หันน์ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้จัดการสาขา จำนวน 10 คน จากธนาคารทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการเรียนรู้สำหรับพนักงานใหม่และพนักงานประจำ ในขณะที่ วิธีการแบ่งปันความรู้คือการประชุม โดยข้อมูลความรู้ประกอบไปด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบกฎระเบียบ เชื่อมโยงการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ พบร่วมปัจจัยทุกตัวส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา นอกจากนี้คุณภาพในการให้บริการพบว่า ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการโดยมีระบบการประเมินคุณภาพในการให้บริการ ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคจากการแบ่งปันความรู้คือ การขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ และนโยบายการกำหนดเป้าหมายด้านยอดขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

คำสำคัญ: การเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ คุณภาพในการให้บริการ

* บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

This article aims for publishing academic knowledge

** นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. Student at Faculty of Management Science Silpakorn University

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor at Faculty of Management Science Silpakorn University

Abstract

The objectives of this research are 1) To study Learning style and knowledge sharing method 2) To study causal relationship and effect of knowledge sharing 3) To study problem and threat of knowledge sharing of employees in Thai commercial banks. This is qualitative research. Research methodology was phenomenological research by in-depth Interview technique from 10 bank branch managers and non-participate observation from bank staff working. The key informants are bank managers. The research instrument was semi-structure interview form. The results have shown that learning style for new employees and permanent employees. The meeting was method of knowledge sharing. The knowledge data about rules, product information, terms of service and work experience. The causal relationship of knowledge sharing composed leader, diversity management, organizational structure, communication, information technology and team work. Then Thai commercial banks focused service quality. They were improving service quality form service quality evaluation system. The barrier of sharing knowledge was the lack of communication and knowledge sharing skill and sale targeting policy of banks.

Keywords: Learning, Knowledge Sharing, Service Quality

บทนำ

ปัจจุบันรูปแบบการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยเปลี่ยนแปลงจากในอดีต กล่าวคือในอดีต ธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่หลักในการให้บริการรับฝากเงิน ทั้งประเภทเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ ทำให้ หน้าที่ในการให้สินเชื่อในการกู้ยืมเพื่อท่องยู่อาศัยและเพื่อการลงทุน แต่ในปัจจุบันการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ มีความรุนแรง จากจำนวนธนาคารพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรับฝากเงิน ในรูปแบบเงินลงเคราะห์ชีวิต กองทุนหุ้นรวมระยะยาว (Long Term Equity Fund: LTF) และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (Retirement Mutual Fund: RMF) ในขณะเดียวกันรูปแบบการให้สินเชื่อ ก็มี ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อรถยนต์ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับประกันชีวิต ประกันวินาศภัยสำหรับรถยนต์และท่องยู่อาศัย ส่งผลให้ภาระหน้าที่ของพนักงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องให้บริการ แก่ลูกค้าด้วยข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ซุกต้องแม่นยำ และสามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้กับลูกค้า ในขณะเดียวกัน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์บางประเภทจะต้องมีใบอนุญาต ซึ่งพนักงานจะต้องดำเนินการสอบเพื่อขอใบอนุญาตใน การขายผลิตภัณฑ์ เช่น กองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ กองทุนรวมระยะยาว ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการประกันชีวิต และการประกันวินาศภัย เป็นต้น

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พนักงานในองค์การ สามารถจัดการกับข้อมูลความรู้ทั้งของตนเองและขององค์การได้อย่างเป็นระบบ (ซัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ, 2548) โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประเมินผลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.บ.ป.) ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดคือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Seba, Rowley and Lambert, 2012) ในขณะเดียวกันเป้าหมายสุดท้ายของการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์การ และยิ่งสมาชิกแต่ละคนมีการถ่ายโอนความรู้มาเป็นสินทรัพย์ขององค์การ ระดับความสามารถขององค์การก็จะยิ่งสูงขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมของแต่ละคนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้ในที่สุด (ยุรพร ศุทธารัตน์, 2552)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการเรียนรู้ วิธีการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อคุณภาพในการให้บริการ และปัญหาอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยระดับสาขา เพื่อนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุง แก้ไขกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยระดับสาขา

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หากกล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ พบร่วมกันว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจะจัดการโดยอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้แบบแอบแฝง (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (วิจารณ์ พานิช, 2548) โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ (จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549) ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประเมินผลและการกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการจัดการสำคัญที่ทำให้ความรู้ถูกกระจายไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ และการกระจายข้อมูลความรู้นี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่การเรียนรู้ในองค์การ (Huber, 1991) นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ถือว่าเป็นกระบวนการหลักของระบบการจัดการความรู้ โดยทราบกันดีว่าความรู้แบ่งออกเป็นสองประเภทคือความรู้แบบแอบแฝงและความรู้แบบชัดแจ้ง โดยความรู้แบบชัดแจ้งที่สามารถพับได้ในองค์การ เช่น

กฎระเบียบ กระบวนการ และวิธีการทำงานตลอดจนกรณีศึกษารูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่ความรู้แบบแอบแฝงนั้น มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลโดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการยกที่จะแสดงออกมา ในรูปของภาษา ทั้งนี้ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Seba, Rowley and Lambert, 2012) นอกจากนี้รูปแบบการถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับความนิยมคือ SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) โดยแบ่งกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ ออกเป็น 4 กระบวนการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเชิง斤ห้า 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการ ในรูปของเอกสาร 3) การควบรวมความรู้ (Combination) เป็นนำความรู้ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การและ 4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization) เป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในระดับบุคคล

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์การ พบร่วมมือหลายปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น สำหรับการศึกษาผลกระทบของการสนับสนุนขององค์การต่อพัฒนาระบบในการแบ่งปันความรู้ (Lin, 2007; Amayah, 2013; Liu and DeFrank, 2013; พสุจิตา ตันตราจิณ และ อริรัตน์ จันทึก, 2559) ในขณะที่ยังมีนักวิจัยหลายคนเลือกศึกษาผลกระทบของผู้นำต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ เช่นศึกษาบทบาทของผู้นำและพัฒนาระบบของผู้นำ (Zhang and others, 2011; Carmeli, Gelbard and Palmon, 2013) และภาวะผู้นำ (Liu and Phillips, 2011; Liu and others, 2013; พสุจิตา ตันตราจิณ อริรัตน์ จันทึกและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559)

ในขณะเดียวกันยังมีการศึกษาผลกระทบของความหลากหลายของกลุ่มที่ส่งผลต่อพัฒนาระบบการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ความหลากหลายขั้นต้น (Surface level Diversity) ความหลากหลายด้านหน้าที่ (Functional Diversity) และความหลากหลายเชิงลึกของกลุ่ม (Deep-Level Diversity) (Pinjani and Palvia, 2013) ในขณะที่บรรยากาศภายในกลุ่ม (Team Climate) ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ถือว่ามีผลกระทบกับพัฒนาระบบการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจกัน (Trust) การสนับสนุนภายในกลุ่ม (Team Support) การประสานงานภายในกลุ่ม (Team Coordination) และความสามัคคีภายในกลุ่ม (Team Cohesiveness) (Hu, Horng and Sun, 2009; Xue, Bradley and Liang, 2010;)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารต่อพัฒนาระบบในการแบ่งปันความรู้ พบร่วมกับการติดต่อสื่อสารมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Chen and Cheng, 2012) ในขณะเดียวกันยังพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Kim and Lee, 2004; Lin, 2007) นอกจากการติดต่อสื่อสารกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการแบ่งปันข้อมูลความรู้ โครงสร้างองค์การยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกัน (Kim and Lee, 2004, 2005; Lin, 2008; Noor and Salim, 2011)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา
3. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีวิทยา สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบประภากูรณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ ปัจจุบันและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกธนาคารจำนวน 10 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกีรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ธนาคารแอลเออนด์ แอนด์ เอ้าส์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่ออาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากรูปแบบการดำเนินงาน การทำธุรกรรม และผลิตภัณฑ์ของแต่ละสาขาในแต่ละธนาคารมีความคล้ายคลึงกัน เพราะเป็นการกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 1 สาขาจากแต่ละธนาคาร ตามรายละเอียดข้างต้น โดยเป็นเพชรายจำนวน 6 ท่าน และเพคทัลูงจำนวน 4 ท่าน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้จัดการสาขาจำนวน 10 คน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) จากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา และการศึกษาเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological Triangular) (สุภวงศ์ จันทวนิช, 2553)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียนบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูปและกล้องถ่ายภาพเคลื่อนไหว และที่สำคัญผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะเป็นผู้ดำเนินการวิจัยตลอดทุกขั้นตอน เริ่ม

ตั้งแต่กำหนดหัวข้อการวิจัย คำถ้ามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการอภิแบบการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย (ชาย โพธิสิตา, 2547)

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล สำหรับการจัดกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเลือกเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การกำหนดลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการตรวจสอบ และตั้งคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลทั้ง วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเหลี่ยม (Triangulation) เป็นวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเหลี่ยม ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้านข้อมูล (Data Triangular) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเหลี่ยม (Triangulation) แบบเลือกใช้ วิธีการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสาขาทั้งธนาคาร ขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ธนาคารขนาดกลาง จำนวน 3 แห่ง และธนาคารขนาดเล็ก จำนวน 3 แห่ง เพื่อเป็น การสอบทานการให้ข้อมูลของธนาคารแต่ละขนาดระหว่างการเก็บข้อมูล

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological Triangular) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธี การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้จัดการสาขาจำนวน 10 คน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ตลอดจนสังเกต พฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มจากการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในการดำเนินการสนทนากับผู้วิจัยได้มีแนวคิดสำหรับการสนทนา เมื่อดำเนินการถอดเทปแล้วผู้วิจัยได้ ดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม คือ รูปแบบการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่พนักงานรับรู้ เข้าใจและมีประสบการณ์ และนำเสนอข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีการ เขียนบรรยาย

ผลการวิจัย

1. รูปแบบการเรียนรู้

รูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ทุกขนาดต่างมีรูปแบบการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงโดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือสำหรับพนักงานใหม่และพนักงานประจำ โดยสำหรับพนักงานใหม่หลังจากผ่านกระบวนการของการสอบคัดเลือกเป็นที่เรียบร้อยจะต้องผ่านการทดลองงานอยู่ระหว่าง 3-6 เดือน แล้วแต่ ธนาคารทั้งนี้พนักงานจะต้องทำงานให้ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจำนวนเงินฝาก ประกันชีวิต ประกันภัยรถยนต์ บัตรเครดิตและสินเชื่อประเภทต่าง ๆ โดยเบื้องต้นพนักงานจะได้รับการปฐมนิเทศพร้อม

ฝึกอบรมเบื้องต้น โดยมีระยะเวลาตั้งแต่ 1 วัน ถึง 4 สัปดาห์ ทั้งนี้บางธนาคารจะมีระยะเวลาการอบรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตำแหน่งของพนักงานว่าเป็นพนักงานมุ่งเน้นงานด้านบริการหรืองานด้านการขาย โดยส่วนใหญ่และพนักงานมุ่งเน้นด้านบริการจะอบรมนานกว่าพนักงานที่มุ่งเน้นด้านการขาย แต่เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้ง พนักงานที่มุ่งเน้นด้านการขายจะต้องเข้ารับการอบรมที่บ่อยครั้งกว่าพนักงานมุ่งเน้นด้านบริการ ทั้งนี้หัวข้อการปฐมนิเทศและอบรมเบื้องต้นจะไปประกอบไปด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการรับฝากถอนโอนเงินผ่านหน้าเคาน์เตอร์ และข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

ระหว่างช่วงของการทดลองงานพนักงานใหม่จะได้รับการเรียนรู้งาน และถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการธนาคารให้รับผิดชอบในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้และประเมินผลการทำงานของพนักงานว่าผ่านการทดลองงานร่วมกับผู้จัดการธนาคาร โดยรูปแบบของการสอนงาน เป็นไปในลักษณะที่เรียกว่า การฝึกการปฏิบัติงานจริงโดยผู้เชี่ยวชาญหรือการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน (on the job training) ซึ่งการสอนงานของพี่เลี้ยงจะประกอบด้วยรูปแบบการให้บริการทั่วไปแบบที่เกิดการทำธุกรรมภายในสาขาตั้งแต่เรื่องของการให้บริการรับฝาก ถอน โอนเงิน การขายผลิตภัณฑ์ประเภทบัตรเดบิต บัตรเครดิต บัตรสินเชื่อ ประกันชีวิตและประกันวินาศัยตลอดจนการให้สินเชื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อเพื่อท่องเที่ยวอุตสาห์ สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ยังรวมถึงการจำหน่ายกองทุน หุ้นรวมระยะยาว และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ ซึ่งบางธนาคารพนักงานจะต้องสามารถให้บริการได้ทุกประเภท หรือบางธนาคารจะมีการแบ่งงานบริการและงานขายกันอย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ต่างมีเป้าหมายในการขายที่คล้ายคลึงกัน

สำหรับพนักงานประจำที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งผ่านการทดลองงานจะต้องเข้ารับการอบรมเป็นประจำโดยบางธนาคารมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) ว่าแต่ละตำแหน่งต้องทำการอบรมเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งการอบรม มีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรมผ่านทางระบบ Intranet หรือ e-learning การอบรมผ่านทาง VDO Conference การอบรมที่สำนักงานเขต สำนักงานภาค และสำนักงานใหญ่ ซึ่งบางหลักสูตรเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แต่บางหลักสูตรหลังจากอบรมต้องทำการสอบเพื่อรับใบอนุญาตในการขายผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับประกันภัย ประกันชีวิต และการขายกองทุนต่าง ๆ โดยการอบรมที่ต้องมีการสอบนั้น พนักงานสามารถค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากในระบบฐานข้อมูลของทางธนาคาร นอกจากนี้ยังสามารถสอบตามลักษณะและวิธีการทำข้อสอบกับเพื่อนร่วมงานที่เคยมีประสบการณ์ในการสอบมาก่อน

2. วิธีการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินงานตลอดเวลาของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นสาขาที่ตั้งภายในห้างสรรพสินค้าหรือที่ตั้งที่แยกออกเป็นเอกเทศ พบว่ามีระยะเวลาการให้บริการที่แตกต่างกัน สำหรับสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งเป็นเอกเทศพบว่ามีช่วงเวลาของให้บริการอยู่ระหว่าง 8.30 น. - 15.30 น. ซึ่งบางธนาคารเปิดให้บริการถึง 16.30 น. โดยเปิดให้บริการระหว่างวันจันทร์-วันศุกร์ และปิดให้บริการในวันเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ภายในห้างสรรพสินค้ามีช่วงเวลาของการให้บริการอยู่ระหว่าง 10.30 น. - 19.30 น. ซึ่งบางธนาคารปิดให้บริการ 18.30 น. หรือ 19.00 น. ขึ้นอยู่กับที่ตั้งและระยะเวลาการให้บริการของห้างสรรพสินค้านั้น ๆ ทำให้ช่วงเวลาของ การแบ่งปันความรู้ภายในสาขาไม่สามารถดำเนินการระหว่างวันได้ โดยรูปแบบของการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้น

ในลักษณะของการประชุม 3 แบบ คือการประชุม ประจำสัปดาห์และการประชุมประจำเดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การประชุมประจำวัน ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในตอนเช้าของทุกวันทำการ (วันจันทร์ – วันศุกร์) โดยใช้ระยะเวลาการประชุมประมาณ 15 – 20 นาทีก่อนเปิดให้บริการ ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น “Morning Talk” “Morning Brief” “Morning Huddle” “Morning Kick-Off” แล้วแต่ธนาคารจะกำหนดชื่อเรื่อง โดยรายละเอียดของการประชุมในช่วงเช้าของแต่ละวันจะประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนนโยบายอัตราดอกเบี้ย กฎระเบียบในการทำธุรกรรมจากธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานยอดขายของเมื่อวาน รายงานยอดขายที่ถึงเป้าหมายและยังไม่ถึงเป้าหมาย ปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการทำงานตลอดจนข้อร้องเรียนที่พนักงานได้รับ โดยหลายธนาคารกำหนดให้เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในทุกเช้า โดยจะมีการตรวจสอบผ่านทางกล้องวงจรปิด หรือบางธนาคารจะต้องจัดทำรายงานการประชุมและส่งให้กับทางสำนักงานใหญ่ทราบ นอกเหนือไปนี้บางธนาคารยังมีการโทรศัพท์สุ่มถามพนักงานภายในสาขาเกี่ยวกับรายละเอียดการประชุมในช่วงเช้า นอกจากนี้บางธนาคารมีการประชุมในช่วงเย็นเพื่อการสรุปเกี่ยวกับสภาพการออกตลาดเพื่อพนักงาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

สำหรับการประชุมประจำสัปดาห์พบว่ามีธนาคารเดียวที่มีการประชุมประจำสัปดาห์โดยช่วงเวลาของ การประชุมเกิดขึ้นในช่วงเย็นวันพุธหลังเลิกงาน โดยเนื้อหาของการประชุมจะเป็นการสรุประยงานยอดขายประจำสัปดาห์ รายงานยอดขายที่ถึงเป้าและยังไม่ถึงเป้า รายงานคุณภาพการให้บริการตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่พนักงานได้รับการอบรมกับเพื่อนร่วมงาน

การประชุมประจำเดือน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการที่ผู้จัดการสาขาร่วมประชุมกัน ผู้จัดการเขตหรือผู้จัดการภาค โดยทางผู้จัดการเขตรับนโยบายและข้อมูลจากสำนักงานใหญ่มาถ่ายทอดให้กับผู้จัดการสาขา ส่วนที่สองผู้จัดการสาขาต้องดำเนินการถ่ายทอดข้อมูลดังกล่าวต่อให้กับพนักงานภายในสาขา โดยเนื้อหาของการประชุมประกอบไปด้วย ระเบียบปฏิบัติ นโยบาย ผลงานผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เข้าเป้า และผลการประเมินคุณภาพในการให้บริการของแต่ละสาขา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าธนาคารทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ต่าง มีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่คล้ายคลึงกันคือการประชุม เพื่อเป็นกลางแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ยอดขาย ปัญหาการให้บริการ ข้อร้องเรียนการให้บริการ โดยส่วนใหญ่จะใช้ช่วงเวลาตอนเช้า ก่อนการเปิดให้บริการ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนอยู่พร้อมกัน และสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ เพราะเมื่อเปิดให้บริการจะไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กันได้อย่างสะดวกคล่องตัว เพราะต้องให้บริการลูกค้าตลอดวัน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

3.1 ด้านผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่นำหน้าที่ในการนำพาองค์กรภายใต้การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบไปด้วยการตรวจติดตามการทำงานขององค์กร ควบคุมดูแลและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนทำให้ที่ประสานการทำงานของพนักงานภายในองค์กรให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการสาขาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา ทั้งนี้ผู้จัดการสาขาจะต้องประชุมประจำเดือนกับผู้จัดการเขต ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำหน้าในการรับนโยบาย ข้อมูลจากสำนักงานใหญ่มาถ่ายทอดยังสาขา ซึ่งผู้จัดการสาขาต้องทำหน้าที่ในการนำข้อมูลดังกล่าว มาสื่อความต่อไปยังพนักงานภายในสาขา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ นอกเหนือนี้ผู้จัดการสาขาต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางในการทำงาน กับพนักงานภายในสาขา ตลอดจนปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานในอนาคตให้กับพนักงาน

หลายธนาคารมีการกำหนดรูปแบบและขั้นตอนการทำงานที่ต้องดำเนินการประจำ โดยจะมีการตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการหรือไม่ ทั้งนี้ผู้จัดการสาขาต้องทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการทำงานของพนักงานภายในสาขา เช่น เรื่องของการจัดประชุมประจำวัน การจัดทำรายงานการประชุมประจำวัน การแก้ไขข้อร้องเรียนจากลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ ทั้งนี้ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ต่างมองว่าผู้นำถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานภายในสาขา

3.2 ด้านการจัดการความหลากหลาย

สำหรับปัญหาด้านความหลากหลายภายในสาขา ซึ่งธนาคารทุกขนาดต่างมีปัญหาด้านการจัดการความหลากหลายที่คล้ายคลึงกัน โดยปัญหาแรกคือ เรื่องความแตกต่างทางด้านอายุของพนักงานภายในสาขา พบร่วมกับพนักงานที่มีอายุมากจะประสบปัญหากับการทำงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ระบบและวิธีในการทำงานนานกว่าพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้การทำงานมีความล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนี้การก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานธนาคาร ไม่ได้พิจารณาจากความอาวุโสเหมือนในอดีตแต่พิจารณาจากความสามารถในการทำงาน ทำให้บางครั้งผู้จัดการสาขาไม่อยู่น้อยกว่า หรือใกล้เคียงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับและการควบคุมบังคับบัญชา แต่ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ได้ส่งผลกระทบแรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของสาขา

นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนพนักงานในอดีต เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความอดทนในการทำงาน มีความมั่นใจในตนเองสูง จนบางครั้งไม่ฟังคำสอนหรือคำแนะนำจากพนักงานรุ่นพี่หรือผู้จัดการสาขา ส่งผลให้พนักงานรุ่นใหม่มีอัตราการลาออกจากงานสูง กว่าในอดีต แต่คุณสมบัติที่ดีด้านหนึ่งของพนักงานรุ่นใหม่คือ สามารถเรียนรู้เรื่องของเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว

ความหลากหลายด้านการศึกษาถือว่าเป็นอีกปัญหานึง พบร่วมกับความสามารถในการรับสมัครพนักงานธนาคารจะต้องจับการศึกษาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร เช่น บัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ แต่ปัจจุบันหลายธนาคารกำหนดคุณสมบัติทางด้านวุฒิการศึกษาเปลี่ยนไป คือ รับสมัครนักศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทุกสาขา ส่งผลให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามามีความหลากหลายด้านสาขาที่จบการศึกษามา ซึ่งบางธนาคารประสบกับปัญหาด้านระยะเวลาในเรียนรู้งานนานกว่าพนักงานที่จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ แต่ไม่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ในการทำงาน เพราะพนักงานดังกล่าวสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่สาขาวางไว้

3.3 ด้านโครงสร้างองค์การและการติดต่อสื่อสาร

รูปแบบของโครงสร้างองค์การในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่เน้นความเป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและซับซ้อน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับโครงสร้างแบบราชการ ซึ่งรูปแบบโครงสร้าง องค์การตั้งกล่าวส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร และขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้รูปแบบโครงสร้างองค์การในวันนี้กลับมุ่งเน้นการพยายามลดขั้นตอนการทำงานและลดสายการบังคับบัญชา ให้สั้นลง หรือมีลักษณะในแนวราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความรวดเร็วในการ ติดต่อสื่อสาร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าทุกธนาคารพยายามปรับลดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น ลดความเป็นทางการลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันของ พนักงานภายในสาขา โดยในอดีตรูปแบบโครงสร้างองค์การของธนาคารมีสายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน และ มีรูปแบบสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ส่งผลให้ทำงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากขาดความคล่องตัวในการ ติดต่อสื่อสาร แต่ในปัจจุบันรูปแบบของโครงสร้างองค์การมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปคือมีการลดสายการบังคับ บัญชาให้สั้นลง ลดความเป็นทางการในการบังคับบัญชา เนื่องจากส่วนหนึ่งรูปแบบของสาขาธนาคารมีขนาดที่ เล็กลง โดยบางสาขาเพียงกานน้อยกว่า 10 คน นอกจากนี้ความก้าวหน้าในสายอาชีพเปลี่ยนจากอดีตเป็นปัจจุบัน อาทิ โส มาร์เชียร์ ภารกุล มากิจารณาจากความสามารถแทน ทำให้อายุของผู้จัดการสาขาบังคับพนักงานมีความใกล้เคียงกันสั่งผลให้ รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความไม่เป็นทางการสูง

3.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เพราะเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การติดต่อสื่อสารเกิดความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนช่วยจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา

จากการถึงปัจจุบันธนาคารพยายามนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน โดยเฉพาะเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างสำนักงานใหญ่กับ สาขาและ สำหรับสาขากับสาขา ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานนั้นส่งผลดีหลายประการ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเรื่องของการแจ้งข้อมูล ข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ หลายธนาคารพยายามออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ทุกครั้งของการทำธุกรรมของลูกค้า จะมีระบบแจ้งเตือนระหว่างทำธุกรรมบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานว่ามีบริการใดที่ลูกค้ายังไม่ได้ใช้บริการกับทางธนาคารซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

ในเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงาน ทุกธนาคารมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายซึ่งรูปแบบหนึ่ง คือการใช้ระบบเครือข่ายภายใน (Intranet) ของธนาคารในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยมีหลักสูตรให้อบรม ตลอดตามตำแหน่งงาน ซึ่งบางหลักสูตรต้องทำการยืนยันการลงทะเบียน เรียน และดำเนินการสอบผ่านทาง ระบบของธนาคาร ซึ่งสามารถใช้ช่วงเวลาหลังเลิกงานในการดำเนินการ ทำให้ช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรม นอกจากนี้ยังเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานที่สอบผ่านหลักสูตรนั้น ๆ แล้ว สามารถถ่ายทอด ความรู้กับพนักงานที่ยังไม่ได้สอบ ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในสาขา ซึ่งทุก ธนาคารไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ ต่างให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน และ

สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกผ่านทางระบบเครือข่ายภายในองค์กร

3.5 ด้านอื่น ๆ

นอกจากปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การ การต่อสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ ยังพบว่ามีปัจจัยด้านอื่นที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ คือการทำงานเป็นทีมของพนักงานภายในสาขา พนักงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น โดยผู้นำต้องทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลทีมหรือสาขาของตนให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดให้ โดยพยายามลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในสาขา สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในสาขา ทั้งเรื่องของความแตกต่างด้านอายุและสาขาวิชาที่จบการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการช่วยสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ และยังสนับสนุนให้พนักงานภายในสาขากล้าที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายใต้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากสำนักงานใหญ่

4. ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้

คุณภาพในการให้บริการถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกธนาคาร ทั้งนี้ธนาคารถือว่าเป็นธุรกิจให้บริการประเภทหนึ่ง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการ การส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี การให้ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องแม่นยำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยทุกธนาคารจะมีการประเมินคุณภาพในการให้บริการ และพิจารณาจัดลำดับหรือจัดเกรดธนาคารจากการผลการประเมินคุณภาพในการให้บริการโดยรูปแบบของการประเมินคุณภาพในการให้บริการนั้น จะมีสองวิธีด้วยกัน คือ การประเมินคุณภาพการให้บริการโดยใช้บริการของบุรุษที่รับจ้างในการเก็บรวมข้อมูล โดยวิธีการโทรศัพท์สอบถามลูกค้าถึงระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการให้บริการ และอีกวิธีหนึ่งคือธนาคารใช้ตัวแทน (ตุกตา) ทำหน้าที่เข้ามาใช้บริการจริงด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบการให้บริการของสาขาในด้านต่าง ๆ เช่น ระยะเวลาการรอรับบริการ ความใส่ใจของพนักงาน ความถูกต้องของการทำธุรกรรม ความกระตือรือร้นในการให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยทุกสาขาของธนาคารจะต้องดูผลการประเมินคุณภาพในการให้บริการตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการภายในสาขาของตน ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดตามข้อที่มีระดับผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ เพราะผลการประเมินดังกล่าวจะถูกนำไปจัดเกรดสาขาของธนาคารและบอกจากนี้ยังมีผลต่อการประเมิน KPI ของสาขา

ทั้งนี้ทุกธนาคารต่างเห็นตรงกันว่าคุณภาพในการให้บริการของพนักงานต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคนภายในสาขา โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการตรวจติดตามคุณภาพในการให้บริการของสาขา ค้นหาข้อบกพร่องจากให้บริการและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้าต้องดำเนินการแก้ไขและซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาทุกกรณี สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานในอดีต ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้า โดยพนักงานมีส่วนในการนำประสบการณ์ดังกล่าวมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล อันประกอบไปด้วย สาเหตุของการเกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อป้องกันและลดโอกาสในการเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต โดยอาจเรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการทำงาน

5. ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานภายในสาขาเกิดจากหลากหลายเหตุ ได้แก่ ปัญหาจากตัวของพนักงานและปัญหาจากการถูกกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและมีปริมาณงานที่มาก

โดยสำหรับปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงาน พบร่วมกันทั้งทางด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์สูงแต่ไม่สามารถที่จะถ่ายทอดงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ในขณะเดียวกันปัญหารื่องของการเรียนรู้ และความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของพนักงาน ซึ่งบางคนสามารถเรียนรู้งานได้เร็ว บางคนต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้งานมากกว่าคนอื่น นอกจากนี้ปัญหานี้ที่พบคือเรื่องของความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งบางครั้งพนักงานบางคนมีการแย่งลูกค้ากัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน จึงทำให้การสอนงานหรือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันทำได้ไม่เต็มที่ บางที่ไม่มีการพูดคุยกัน หรือสอนงานกันแบบขอไปที่ไม่บอกรายละเอียดของงานอย่างครบถ้วน โดยเหตุการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนน้อยที่ค้นพบ ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของสาขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นคล้ายคลึงกันกับทุกธนาคาร

นอกจากนี้ยังพบว่าสาขาระบบที่เปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้าทุกวัน จะต้องจัดตารางวันหยุดโดยสลับกันหยุด ดังนั้นเวลาในการถ่ายทอดงานของพนักงานภายในสาขาไม่สามารถจัดให้พนักงานทุกคนได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งไม่เหมือนกับสาขาที่เปิดให้บริการแบบเอกเทศจะมีการให้เปิดให้บริการในวันจันทร์-ศุกร์ และปิดบริการในวันเสาร์-อาทิตย์ จึงทำให้โอกาสที่พนักงานทุกคนจะได้รับการแบ่งปันความรู้ร่วมกันมากกว่าสาขาที่เปิดดำเนินการในห้างสรรพสินค้า

สำหรับปัญหาจากการถูกกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและมีปริมาณงานที่มาก พบร่วมกันที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา

โดยสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวคือความกดดันเรื่องของเป้ายอดขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เงินฝาก สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อรถยนต์ ประกันชีวิต ประกันวินาศัย บัตรเครดิต กองทุนต่าง เป็นต้น ทำให้พนักงานแต่ละคนต้องพยายามทำงานของตนให้บรรลุเป้า ให้ความสำคัญกับการขายเป็นหลัก ดังนั้นเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจึงเป็นไปได้ยาก ในอีกมุมหนึ่งก็ส่งผลให้พนักงานบางคนไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าที่กำหนดให้ต้องลาออกจากงาน รวมถึงคุณลักษณะของพนักงานรุ่นใหม่ขาดความอดทนในการทำงาน จึงทำให้อัตราการลาออกจากงานสูง ซึ่งสาขาต้องรับพนักงานต้องรับพนักงานใหม่และต้องสอนงานใหม่ ทำให้การเรียนรู้งานถ่ายความรู้ของพนักงานภายในสาขาเกิดความไม่ต่อเนื่อง

การอภิปรายผลการวิจัย

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่สามารถแบ่งออกเป็นสองช่วงคือช่วงของการปฏิรูปนิเทศเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร และวิธีการทำงานเบื้องต้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน แต่ความรู้ที่พนักงานใหม่ได้รับจากการทำงานอย่างแท้จริงเกิดขึ้นในช่วงของการทดลองงานโดยวิธีการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยงที่ได้รับการมอบหมายให้ดูแล และอยู่ให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งถูกแต่งตั้งจากผู้จัดการสาขา โดยรูปแบบการสอนงานจะเป็นลักษณะที่ฝึกอบรมไปพร้อมปฏิบัติงานจริง ซึ่งทำให้พนักงานใหม่เห็นสภาพการทำงานจริง

นอกจากนี้ทุกธนาคารยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน โดยพยายามอำนวยความสะดวกในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูล โดยการจัดทำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้พนักงานภายในธนาคารสามารถเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ๆ โดยเฉพาะเรื่องของผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ โดยบางหลักสูตรเมื่อทำการเรียนจะต้องดำเนินการสอบให้ผ่าน ซึ่งกรณีนี้จะเกิดการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานที่ผ่านการสอบกับพนักงานที่ยังไม่ได้ทำการสอบ โดยถ่ายทอดแนวข้อสอบใบแต่ละหลักสูตร ทั้งที่ดำเนินการสอบในระบบของธนาคารและการจัดexam ของธนาคารทั้งในระดับภาคและระดับประเทศ

รูปแบบการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์ พบว่าอยู่ในรูปแบบของการประชุม ทั้งการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ และประชุมประจำเดือน ซึ่งเป็นช่วงเวลา ก่อนหรือหลังการให้บริการ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนสามารถอยู่พร้อมหน้าเพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกันได้อย่างคล่องตัว กว่าช่วงเวลาทำงาน เนื่องจากต้องให้บริการลูกค้าตลอดเวลา ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารในปัจจุบันมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การทำความเข้าใจกับผลิตภัณฑ์ให้ถ่องแท้เป็นเรื่องสำคัญ บางธนาคารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบดูแลให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยปกติมักเป็นบุคคลที่มีความสามารถและชำนาญการในผลิตภัณฑ์นั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในการทำงานทั้งการออกใบอนุญาต ลูกค้าภายนอกและการให้บริการภายในสาขา ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อผิดพลาดจากการทำงาน ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการรับบริการจากลูกค้า ซึ่งข้อมูลผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่พนักงานทุกต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้อผิดพลาดในการทำงานสามารถช่วยป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยด้านผู้นำถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ในการรับนโยบาย ข้อมูลความรู้จากสำนักงานใหญ่และจากสำนักงานเขตมาถ่ายทอดยังสาขาให้กับพนักงานทุกคนทราบ นอกจากนี้ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับสาขา ที่สำคัญผู้นำยังต้องทำหน้าให้คำปรึกษาแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu and others (2013) พบว่าบรรยายกาศหรือสภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Liu and Phillips (2011) พบว่าบรรยายกาศของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและการติดต่อสื่อสารของธนาคารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต เนื่องจากสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการใหม่มักมีขนาดที่เล็กลง ทั้งนี้พยายามปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแนวรับ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง ลดความซับซ้อนในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารและนำเสนอซึ่งความรวดเร็วในการให้บริการ ที่สำคัญช่วยให้การแลกเปลี่ยนรู้เรื่องระหว่างกันของพนักงานภายในสาขาสามารถทำได้อย่างง่ายดาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2007; 2008) พบว่าองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการสูงจะส่งผลทำให้การแบ่งปันความรู้

ภายในองค์การนั้นลดลง ในทางตรงข้ามหากองค์การมีโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการต่ำจะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การเพิ่มขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความไม่เป็นทางการจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Kim and Lee, 2004; 2005)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าทุกธนาคารมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการทำงานตลอดเวลา โดยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานและให้บริการ ซึ่งทำให้การทำงานของพนักงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสะดวกสบายในการเรียนรู้ โดยการจัดทำระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้โดย自己 น้อยเบี่ยง นโยบาย ข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ ซึ่งทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางในการอบรมเมื่อในอดีต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tohidinia (2009) พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ผ่านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่การศึกษาของ Hoof and Ridder (2004) พบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chabrow (1999) พบว่าการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากองค์การไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังพบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ โดยพบว่ารูปแบบของการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดี ลดความขัดแย้งระหว่างกัน ยอมรับในความแตกต่างและหลากหลายของสมาชิกภายในกลุ่ม/พนักงานภายในสาขา นอกจากนี้ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการประสาน สั่งการและควบคุมทีมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้นภายในสาขา โดยต้องดำเนินงานไปพร้อมกันและต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinjani and Palvia (2013) พบว่าความไว้วางใจกันซึ่งกันเองเกิดจากความหลากหลายในกลุ่มนี้ ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ความหลากหลายของกลุ่มหากันนำมาซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่มส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่นเดียวกับการศึกษาของ ประไพพิพิญ ลือพงษ์ (2552) พบว่าการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสมาชิกภายในทีมเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม โดยการทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและเข้าใจถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันและยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อันได้แก่ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดการให้ผลลัพธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ การศึกษา ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ เพราะปัจจุบัน ดังกล่าวสามารถขัดขวางกระบวนการแบ่งปันความรู้ เพราะหากเกิดความขัดแย้งจะนำมาซึ่งการขาดความสามัคคีภายในกลุ่มและภายในองค์การ ส่งผลให้ขาดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในองค์การ

ผลกระทบของความสามารถในการแบ่งปันความรู้ อาจกล่าวได้ว่าการแบ่งปันความรู้ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ อันประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบ กฎระเบียบ เงื่อนไขการให้บริการ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนข้อผิดพลาดจากการทำงาน ปัญหาในการทำงาน และข้อเสนอแนะจากลูกค้า ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานและเกิดการปรับปรุงการทำงานและคุณภาพในการให้บริการ ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้ช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้งส่งผลให้สามารถนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำที่สำคัญปัญหาที่เกิดจากการทำงาน นำมาซึ่งการสร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันของพนักงานภายในสาขา รวมถึงการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านบริการจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ภายใต้การมีระบบประเมินและติดตามคุณภาพในการให้บริการตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Lee (2013) พบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อพฤติกรรมด้านนวัตกรรมการให้บริการของพนักงาน (Employee Service Innovative Behavior) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lin (2007) พบว่าคุณภาพในการให้บริการจะเกิดได้ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าโดยการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ

ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ เกิดจากสองสาเหตุ คือ เกิดจากตัวพนักงานเองและเกิดนโยบายของธนาคาร สำหรับปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงานเกิดจากการที่พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับเพื่อนร่วมงานได้ และอีกปัญหาซึ่งพบกับธนาคารที่เปิดดำเนินกิจการในห้างสรรพสินค้า ซึ่งต้องเปิดให้บริการทุกวัน ทำให้ต้องจัดตารางวันหยุดให้กับพนักงาน โดยใช้วิธีการสลับวันหยุดทำให้บางครั้งพนักงานไม่ได้อยู่พร้อมกันในเวลาที่มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน สำหรับปัญหาที่เกิดจากนโยบายคือเรื่องการกำหนด เป้าหมายด้านยอดขายผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่กดดันการทำงานกับพนักงานทำให้พนักงานต้องทำงานแข่งกับเวลาเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมายตามที่สาขากำหนดไว้ให้ ส่งผลให้การให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการเบื่อหน่ายงานและเกิดจากลาออกจากงานของพนักงาน ทำให้มีอัตราการลาออกจากงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการแบ่งปันความรู้และเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในสาขา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารของพนักงานใหม่แบ่งออกเป็นสองช่วง ช่วงแรก เป็นการประสมนิเทศการทำงานโดยมีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 1 วัน - 4 สัปดาห์ จากนั้นการเรียนรู้งานจะเกิดขึ้น ในช่วงของการทดลองงานด้วยวิธีการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยงซึ่งเป็นหัวหน้างาน สำหรับรูปแบบการเรียนรู้งานของพนักงานประจำจะมีการเรียนรู้ภายใต้หลักสูตรที่ธนาคารกำหนด โดยบางหลักสูตรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคาร ในขณะที่บางหลักสูตรอาจจะต้องเดินทางเข้าอบรมที่ภาคหรือสำนักงานใหญ่ ส่วนรูปแบบของการแบ่งปันความรู้จะอยู่ในรูปของการประชุม สามรูปแบบคือการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ และประจำเดือน เนื่องจากระหว่างวันพนักงานต้องให้บริการลูกค้าซึ่งไม่สะดวกในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ซึ่งข้อมูลความรู้ประกอบไปด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบ กฎระเบียบ เงื่อนไข

การให้บริการ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนปัจจัยในการทำงานและแนวทางในการแก้ไข

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ พ布ว่าปัจจัยทุกตัวส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา นอกจากนี้ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากธนาคารจัดอยู่ในธุรกิจบริการ ดังนั้นคุณภาพในการให้บริการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ที่สุด โดยพบว่าทุกธนาคารให้ความสำคัญกับการสำรวจคุณภาพในการให้บริการเพื่อปรับปรุงการให้บริการ ตลอดเวลา โดยดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยแต่ละสาขาสามารถตรวจสอบ คะแนนการประเมินตลอดเวลา หากพบข้อบกพร่องในการให้บริการต้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการด้านนั้น ๆ โดยข้อมูลข่าวสารของการแบ่งปันความรู้ประเภทหนึ่งคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ข้อผิดพลาดในการทำงาน และข้อเสนอแนะความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ปัจจัยและอุปสรรคจากการแบ่งปันความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ เกิดจากพนักงาน งานขาดทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ ทั้งที่ตนมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และอีกประเภทเกิดจากนโยบายของบริษัทที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายด้านยอดขายผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้การให้ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาลดลง เพราะพนักงานต่างมุ่งมั่นการทำงานที่มุ่งเน้นการทำยอดขายให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย จากผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่านโยบายของธนาคารเรื่องของการกำหนดเป้าหมายยอดขายผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานต่างให้ความสำคัญกับการขยายผลิตภัณฑ์จนละเลยการให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ ดังนั้น แนวทางในการแก้ไขปัจจัยดังกล่าวทางธนาคารต้องทำความเข้าใจกับพนักงานและกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจุนใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำถือว่ามีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ควบคุมและส่งเสริมให้พนักงานภายนอกสาขาเห็น ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และทำตัวเป็นแบบอย่างพร้อมทั้งกระตุ้นให้กับพนักงานเกิดการเรียนรู้ ตลอดเวลา ตลอดจนกำหนดเป้าหมายยอดขายรายบุคคลด้วยความยุติธรรมและสมเหตุสมผล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าครูศึกษาเรื่องของปัจจัย และอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานพร้อมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัจจัยดังกล่าว เพื่อลดปัจจัย เรื่องอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน และปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ควร เลือกศึกษาราคาการได้ธนาคารหนึ่ง เนื่องจากแต่ละธนาคารมีความแตกต่างทางด้านนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เห็นรูปแบบ วิธีการ สภาพปัจจัยและสาเหตุที่แท้จริง

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยดี ต้องขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร สำหรับเงินทุนอุดหนุนการทำวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน (หมวดเงินอุดหนุนทั่วไป) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2557

เอกสารอ้างอิง ภาษาไทย

- จรัชณา วิเชียรปัญญา. (2549). “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ Knowledge Facilitator.” จดหมาย ข่าวจาก RMUTI_KM Team 2 (ตุลาคม): 98.
- ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เพอร์เน็ท.
- ชาญ โพธิสิตา. (2547). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: ออมรินทร์พรินติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ประพิพิพย์ ลือพงษ์. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ. กรุงเทพ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พสุธิดา ตันตราจิณ ธีรวัฒน์ จันทึก และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). “การเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย.” Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 169-193.
- พสุธิดา ตันตราจิณ และ ธีรวัฒน์ จันทึก. (2559). “การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้.” Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 9, 1 (มกราคม-เมษายน): 932-948.
- ยุรพร ศุทธารัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ต. ถаратพับลิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). กระบวนการจัดการความรู้. เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม.
เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/km/indexo.html#km2>
- สุภารัตน์ จันทวนิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

- Amayah, Titi. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization Angela. *Journal of Knowledge Management*, 17, 3, 454-471.
- Carmeli, A., Gelbard, R. and Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance-The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52, 1, 95–122.

- Chabrow, E. (1999). Transferring Knowledge. *Information Week*, 731, 5-10.
- Chen, Wen-Jung, and Cheng, Han-Yin. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management* 31, 468– 476.
- Hooff, B. and Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context-influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 6, 117-130.
- Hu, Meng-Lei Monica, Horng, Jeou-Shyan and Sun, Yu-Hua Christine. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management* 40, 5, 783-800.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2, 1, 88-115.
- Kim, S., and Lee, H. (2004, August 22-27, 2004). Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-government: An Empirical Study. Paper presented at the International Federation for Information Processing, Toulouse, France.
- Kim, S., and Lee, H. (2005, January 3-6, 2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? Paper presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences-2005, Hawaii, USA.,
- Kim, T. T. and Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Lin, H. (2007) Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28, 3, 315-332.
- Lin, W. (2008). The exploration factors of affecting knowledge sharing - The case of Taiwan's high-tech industry. *Expert Systems with Applications*, 35, 661–676.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. and Lin, X. (2013). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams, Evidence from China. *The Leadership Quarterly*.
- Liu, Y. and Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31, 42-52.

- Liu, Yuwen, and DeFrank, Richard, S. (2013). Self-interest and knowledge sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices. *The International Journal of Human Resource Management* 24, 6, 1151–1164.
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Noor, Noorazah Md., and Salim, Juhana. (2011). Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia. *International Journal of Computer* 8, 4, n.p.
- Pinjani, P., and Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144–153.
- Seba, Ibrahim, Rowley, Jennifer, and Lambert, Sian. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management* 32, 4, 372-380.
- Tohidinia, Z., and Mosakhani, M. (2009). Knowledge sharing behavior and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 4, 611-631.
- Tohidinia, Z., and Mosakhani, M. (2009). Knowledge sharing behavior and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 4, 611-631.
- Xue, Yajiong, Bradley, John, and Liang, Huigang. (2010). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 15, 2, 299-312.