

การศึกษาปัจจัยเพื่อพัฒนาคนในองค์กร โดยใช้สุนทรียสาธก  
กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง

THE STUDY FOR PERSONNEL DEVELOP IN CORPORATE BY APPRECIATIVE  
INQUIRY A CASE STUDY OF KRUNGTHAI BANK THUNGSANG BRANCH

เอมอร ไชยบุตร<sup>1</sup>  
กิตติ โมณคูน<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเพื่อพัฒนาคนในองค์กรโดยใช้สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้ การรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของพนักงานและเพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในการรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในสาขาทางสำนักงานเขตจะเป็นคนคัดกรองพนักงานเบื้องต้น และจัดส่งพนักงานมาปฏิบัติงานที่สาขา ซึ่งบางครั้งพนักงานที่มาช่วยปฏิบัติงานที่สาขายังไม่รู้ระบบในการทำงานมากนัก ทำให้พนักงานสาขาต้องคอยเป็นพี่เลี้ยงและสอนงานพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานให้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciation Inquiry : AI) เพื่อค้นหาเรื่องราวดีๆ จากประสบการณ์ของพนักงานเองหรือที่ผู้อื่นบอกเล่า เพื่อหาจุดร่วม และจุดโดดเด่น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์แบบจำลอง 4-D (4-D Model) ดังนี้ 1) การค้นพบ (Discovery) 2) การวาดฝัน (Dream) 3) การออกแบบ (Design) 4) การดำเนินการ (Destiny) นำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาคนในองค์กร สามารถออกแบบการศึกษาได้คือ กลยุทธ์หมุนเวียนเปลี่ยนงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และ 2) โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน ผลการดำเนินโครงการพบว่า พนักงานกล้าที่จะแนะนำผลิตภัณฑ์ธนาคารกับลูกค้า เกิดความมั่นใจในการทำงานในทุกขั้นตอน มีความกระตือรือร้นกับการทำงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เกิดทักษะในการทำงานมากขึ้นจากการหมุนเวียนเรียนรู้จากเพื่อนพนักงาน จากรุ่นพี่ที่คอยเป็นพี่เลี้ยง และได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ทำให้เกิดแนวความคิดวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ และรู้สึกได้รับโอกาสในการทำงาน การค้นพบเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก พัฒนาคน ธนาคารกรุงไทย

Abstract

The Study for personnel develop in corporate by Appreciative Inquiry A Case Study of Krungthai Bank Thungsang Branch is a qualitative research. The objective is learning Recognition behavior of employees about working procedures and to study working guideline of employees efficiency cause employees who work in the district office will be the primary screening a new employee and sent to the branch. A new employee is not a system to work. The researcher use Appreciation Inquiry: AI to find positive experience by themselves or from other people. Also to find common and prominent point in each questionnaire then input to analysis procedure 4-D (4-D Model) as follows 1) Discovery 2) Dream 3) Design 4) Destiny can be linked to the concepts and theories about the development of the organization. We can design study of work rotation Strategies as 1. Working Potentiality project and 2. Peer assisted project. From the project performance we found that employees are dare to introduce banking products to customers, have a confidential to working in every process, Enthusiastic to do the assigned work, have a skill in work from rotation and learning from Colleagues or from senior employee and real action, these are affect to have new idea in work and feel like they can take a new chance to working. This findings are considered a key factor that will enable employees to develop their capabilities in work.

**Keywords:** Appreciation Inquiry Development Krungthai Bank

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> อาจารย์พิเศษ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าที่สูงมาก เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันค่อนข้างจะผันผวนทำให้อัตราดอกเบี้ยด้านเงินฝาก และสินเชื่อของธนาคารแต่ละแห่งไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ธนาคารพาณิชย์พยายามที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ซึ่งจะเห็นว่าธนาคารแต่ละธนาคารมีผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการลูกค้าที่หลากหลาย และด้านระบบการทำงาน เช่น กระบวนการใช้งานระบบธนาคารออนไลน์ ระบบการทำงานบริการลูกค้า ระบบเอทีเอ็ม เป็นต้น

สำหรับธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้างก่อตั้งเมื่อเดือนมิถุนายน 2553 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มสาขาขนาดเล็ก มีผู้จัดการสาขาเป็นผู้บริหารงาน ในการรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในสาขาทางสำนักงานเขตจะเป็นคนคัดกรองพนักงานเบื้องต้น และจัดส่งพนักงานมาปฏิบัติงานที่สาขา ซึ่งบางครั้งพนักงานที่มาช่วยปฏิบัติงานที่สาขายังไม่รู้ระบบในการทำงานมากนักทำให้พนักงานสาขาต้องคอยเป็นที่เลี้ยงและสอนงานน้องที่เข้ามาปฏิบัติงานให้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันหลักสูตรการอบรมพนักงานของธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก มีระยะเวลาในการฝึกอบรมเพียง 1 สัปดาห์ แล้วส่งมาให้ทางสาขาเป็นผู้สอนงานให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ระบบการทำงานในปัจจุบันยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อยุคสมัยพนักงานต้องมีการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อที่จะสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จสูงสุด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยด้านไหนบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาคนในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลให้หน่วยงานนำไปปรับปรุงให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ ผู้ศึกษาเชื่อว่า ถ้าหากมีการจัดการองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แล้ว จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอันเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้างประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้ศึกษาจะใช้วิธีการค้นหาเรื่องราวดีๆ จากประสบการณ์เชิงบวก โดยการตั้งคำถาม วิเคราะห์ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน (4-D Model) การค้นพบ (Discovery) การวาดฝัน (Dream) การออกแบบ (Design) การดำเนินการ (Destiny)

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และสิ่งที่ยากจะเป็นในอนาคต
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง

## วิธีดำเนินงาน

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยเพื่อพัฒนาคนในองค์กรโดยใช้สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ในการสัมภาษณ์หาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงาน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีส้ออาร์ (SOAR analysis) และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้วงจร 4-D ตามแนวคิดของสุนทรียสาธก

1. **ระเบียบวิธีการศึกษา** การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง (Action Research)

2. **หน่วยวิเคราะห์** ในการศึกษานี้จะทำการศึกษานักงานของธนาคารกรุงไทย โดยทำการสัมภาษณ์ หน่วยวิเคราะห์ จำนวน 30 ราย

3. **ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา** ได้แก่ ข้อมูลประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานสาขา และพนักงานที่ให้ความรู้ โดยทำการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลและสังเกตจากพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยใช้การตั้งคำถามตามทฤษฎีสุนทรียสาธก

5. **ขั้นตอนการศึกษา** ดำเนินการศึกษาโดยการสัมภาษณ์พนักงานถึงประสบการณ์เชิงบวกที่ได้รับจากการทำงาน ด้วยทฤษฎีสุนทรียสาธก (AI) ตามแบบจำลอง 4D (4 – D Model) การค้นพบ (Discovery) จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้ไปสู่ขั้นตอน การวาดฝัน (Dream) ที่จะวาดฝันต่อยอดจากสิ่งที่ค้นพบว่าอยากเห็นธนาคารเอเอ สาขาทุ่ง เป็นแบบใด จากนั้นนำสิ่งที่วาดฝันมาออกแบบ (Design) และกำหนดมอบหมายงานให้ชัดเจน (Destiny) แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขตามแนวทางที่ผู้ศึกษาได้วางไว้ ซึ่งได้ผ่านการประมวลผล และการวิเคราะห์ผลมาจากการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจึงทำการประเมินผล 4 ระดับ ของเคิร์กแพทริก ได้แก่ การประเมินปฏิกริยาตอบสนอง การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร

## ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธกในการสัมภาษณ์พนักงานถึงประสบการณ์เชิงบวกที่ได้รับจากการทำงานร่วมกัน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีส้ออาร์ ( SOAR analysis) และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้วงจร 4-D ตามแนวคิดของสุนทรียสาธก โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานสาขาจำนวน 25 คน และพนักงานที่ให้ความรู้และประเมินสาขา จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มาจากการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และจากการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ อินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาข้อมูลหรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคั้งนี้ [2]

โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคั้งนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์สิ่งที่ตั้งตามที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลในองค์กร จากการตั้งคำถามเพื่อเป็นการค้นหาสิ่งที่ตั้งตามจากประสบการณ์เชิงบวก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้วงจร 4-D ตามแนวทฤษฎี AI [1]

## การค้นหา(Discovery)

การสัมภาษณ์เชิงบวกในแบบสุนทรียสาธก (AI) เพื่อค้นหาประสบการณ์ และเรื่องราวดีๆ ของพนักงานธนาคารเอเอ ด้วยคำถามเชิงบวก 5 คำถาม ดังนี้

### 1. ท่านรู้สึกประทับใจอะไรกับงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

**จุดร่วม (Convergences) :** หัวหน้างานให้ความไว้วางใจ ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานสม่ำเสมอ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

**จุดเด่น (Divergence) :** ถ่ายทอดประสบการณ์จากพี่สู่น้อง

### 2. การทำงานครั้งใดที่ท่านรู้สึกประทับใจมากที่สุด

**จุดร่วม (Convergences) :** ลูกค้าเกิดความไว้วางใจเรา ประทับใจทุกครั้งที่ได้ช่วยเหลือลูกค้าที่มี

ปัญหา และลูกค้าขึ้นชมการให้บริการ

**จุดเด่น (Divergence) :** พบเจอคำถามคือการเรียนรู้ไปพร้อมกัน และปัญหาของลูกค้าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้

**3. เพื่อนร่วมงานที่ท่านประทับใจการทำงานมากที่สุด**

**จุดร่วม (Convergences) :** มีความกระตือรือร้นการทำงาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และเข้าใจในระบบงาน

**จุดเด่น (Divergence) :** มีความรอบรู้ในทุกเรื่อง และมีความมั่นใจในการทำงาน

**4. หัวหน้างานในอุดมคติของท่าน**

**จุดร่วม (Convergences) :** คอยให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องได้ เป็นที่พึ่งของลูกน้องได้ในเวลาที่เกิดปัญหา และพร้อมจะเดินนำทางลูกน้อง

**จุดเด่น (Divergence) :** เวลาเกิดปัญหา เป็นได้ทั้งเพื่อน และหัวหน้าในเวลาเดียวกัน

**5. อนาคตในอุดมคติของท่านเป็นอย่างไร**

**จุดร่วม (Convergences) :** เป็นอนาคตอันดับหนึ่งในใจของลูกค้า บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และให้บริการครบวงจร

**จุดเด่น (Divergence) :** เป็นอนาคตแบบ ONE STOP SERVICE

**การวาดฝัน (Dream)** พนักงานสาขาทุ่งสร้างมีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์และสามารถอธิบายรายละเอียดข้อมูลของผลิตภัณฑ์ธนาคารให้ลูกค้าได้รับทราบอย่างชัดเจนถูกต้อง และเสนอผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

**การออกแบบ (Design)** เป็นการนำจุดร่วมและจุดโดดเด่นที่ได้ค้นพบจากการสัมภาษณ์โดยใช้สุนทรียศาสตร์มารวบรวมและคัดเลือกเพื่อนำมาขยายผลและทำให้บรรลุได้ถึงวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน** เป็นการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานสาขาได้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ใช้ประสบการณ์จริงในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจากประสบการณ์จริงในการทำงาน

**การค้นพบ (Discovery)** จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารถึงเรื่องราวดีๆ ในการทำงานเกี่ยวกับความประทับใจในการทำงาน พบว่า :

**จุดร่วม** คือ หัวหน้าให้ความไว้วางใจ ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงาน มีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานสม่ำเสมอ

**จุดโดดเด่น** คือ การถ่ายทอดประสบการณ์จากพี่สู่น้อง

**การวาดฝัน (Dream)** พนักงานได้รับประสบการณ์จากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนตำแหน่งกันทำงาน จะทำให้พบกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์

**การออกแบบ (Design)** เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 2 โครงการ

**การดำเนินการ (Destiny)** เริ่มดำเนินการ เดือนมีนาคม-เดือนเมษายน 2558

**1. โครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน**

โครงการนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน และเป็นการเรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์จริงที่ได้พบเจอในแต่ละวัน เนื่องจากในแต่ละวันมีเหตุการณ์ที่แตกต่าง

กันออกไปให้ได้ฝึกแก้ไขปัญหา เมื่อมีพนักงานลา หรือเข้ารับการศึกษาเพื่อนร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานแทนได้ โดยในการทำงานจะมีหน้าที่ๆ บุคคลนั้นๆ ต้องทำติดไว้ที่โต๊ะทำงาน เมื่อมีการเวียนงานไปยังโต๊ะของเพื่อนร่วมงานโต๊ะนั้นต้องทำงานตามที่เพื่อนติดหน้าที่ไว้ว่าต้องทำอะไรบ้างในแต่ละวัน ซึ่งจะมีการหมุนเวียนงานในทุกๆ สัปดาห์ โดยสัปดาห์แรกจะเริ่มหมุนเวียนในตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์เพื่อเป็นการทดสอบปฏิกิริยาของพนักงาน และให้พนักงานซูเปอร์ไวเซอร์นำประสบการณ์ที่ได้รับไปถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ต่อไป โดยจะแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม

1.1 พนักงานปัจจุบัน

1.2 พนักงานใหม่

ผู้รับผิดชอบโครงการ: รองผู้จัดการบริการลูกค้า

ระยะเวลา: 14 วัน

#### การประเมินผลการฝึกอบรม Kirkpatrick's Model:

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) พนักงานให้ความสนใจโครงการ และให้ความร่วมมือในการทำงาน สังเกตจากการที่พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา เพราะทุกปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน

การประเมินการเรียนรู้ (Learning) จากการสังเกตระหว่างที่เพื่อนพนักงานได้พบเจอปัญหาในการทำงาน พนักงานท่านอื่นๆ จะช่วยกันหาทางออกเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม (Behavior Evaluation)

ก่อนอบรม เวลาเกิดปัญหาจะไม่ค่อยสนใจเพื่อนร่วมงานมากนัก เนื่องจากพนักงานไม่ใส่ใจในความรับผิดชอบ

หลังการอบรม พนักงานคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันมาเล่าให้เพื่อนพนักงานฟัง เพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ที่พบเจอให้เพื่อนได้รับทราบถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหา

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) พนักงานมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการทำงานของธนาคารเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การทำงานไม่เกิดปัญหา และในการแก้ไขปัญหาไม่ผิดต่อกระบวนการปฏิบัติงานของธนาคาร

## 2. โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน

เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานพัฒนาความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เกี่ยวกับข้อตกลง เงื่อนไขของผลิตภัณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ แนวทางการใช้งาน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีความหลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พนักงานจึงควรที่จะศึกษาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

ผู้รับผิดชอบโครงการ: รองผู้จัดการบริการลูกค้า และ รองผู้จัดการธุรกิจการขาย

ระยะเวลา: 10 วัน

#### การประเมินผลการฝึกอบรม Kirkpatrick's Model:

การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) พนักงานมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ จะรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาทันที

การประเมินการเรียนรู้ (Learning) พนักงานมีความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์นั้นๆ และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับให้แก่เพื่อนพนักงานได้

การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม (Behavior Evaluation)

ก่อนอบรม เมื่อลูกค้าต้องการทราบขั้นตอนการใช้งานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ พนักงานไม่สามารถให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานไม่มีประสบการณ์ และไม่เคยศึกษาเกี่ยวกับการใช้งาน ต้องรอให้พนักงานที่เคยใช้งานมาแนะนำวิธีการใช้งานให้ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่ประทับใจ

หลังการอบรม พนักงานสามารถที่จะให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ เมื่อเพื่อนไม่เข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อนพนักงานที่อยู่ใกล้ๆ สามารถที่จะให้ความช่วยเหลือได้

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results Evaluation) ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเพิ่มความเชื่อมั่นในบุคลากรของธนาคารให้ลูกค้า

**การดำเนินการ (Destiny)** มีทั้งโครงการที่ทำได้แล้ว และที่ดำเนินตามนโยบายของธนาคารได้แก่

- โครงการอบรมเรื่องระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานและเสริมความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งที่พนักงานควรจะต้องรู้เพิ่มเติม และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารในแต่ละผลิตภัณฑ์
- โครงการจัดกิจกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้พนักงานผ่อนคลายจากการทำงาน และเป็นการสร้างความรักใคร่กลมเกลียวให้แก่พนักงานในสาขา

### สรุป

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 30 คน โดยใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นเครื่องมือในการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของพนักงาน เพื่อเป็นการค้นหาจุดร่วม และจุดเด่น ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน (4-D Model) ได้แก่ 1) การค้นพบ (Discovery) ใช้การตั้งคำถามเชิงบวก สัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทย เพื่อเป็นการค้นหาสิ่งดีๆ ที่พนักงานได้พบเจอ 2) การวาดฝัน (Dream) เมื่อรู้ความต้องการของพนักงานผ่านการสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมของพนักงานสาขาต่างๆ ก็นำมาวาดฝันถึงสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นกับสาขาต่างๆ และสามารถที่จะทำให้เป็นจริงได้ โดยทำให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารกรุงไทย 3) การออกแบบ (Design) วางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการที่จะทำให้สิ่งที่เราวาดฝันไว้เป็นจริงได้ และ 4) การดำเนินการ (Destiny) เป็นขั้นตอนการนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้จาก 3 ขั้นตอน มาสู่การปฏิบัติ สนับสนุน และประเมินผล

**โครงการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน** พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ระบบการทำงาน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ให้แก่ลูกค้าได้ และเป็นการลดข้อผิดพลาดในการทำงานของพนักงาน

**โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน** เป็นการเสริมสร้างให้พนักงานศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เบื้องต้น เพื่อที่ได้อบข้อโต้แย้งกับลูกค้าได้ พนักงานที่มีความรู้หรือความถนัดในผลิตภัณฑ์ที่เพื่อนไม่เข้าใจต้องคอยช่วยเหลือเพื่อนเวลาที่ลูกค้าต้องการทราบข้อมูล ทำให้กระบวนการทำงานของสาขามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

วัดผลการดำเนินงานจาก Key Performance Indicator (KPI) จากระบบงาน Trigger by Teller บัตร ATM to Debit Conversion Campaign และจากระบบงานการประเมินคะแนนคุณภาพการให้บริการ ตั้งแต่ เดือน เมษายน – พฤษภาคม 2558

จากตารางที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicator (KPI) ด้านบัตร ATM to Debit Conversion Campaign ช่วงปลายเดือน เมษายน – พฤษภาคม 2558 พบว่า ธนาคารกรุงไทย สาขาต่างๆ มีผลงานด้านการแนะนำลูกค้าเปลี่ยนแปลงการใช้งานบัตรเอทีเอ็มจากบัตรเอทีเอ็มธรรมดาเป็นบัตรวีซ่าเดบิตที่แนบ

ความคุ้มครองสูงสุดได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ

จากตารางที่ 3 ปริมาณการทำธุรกรรม ช่วงเดือนเมษายนและเดือนพฤษภาคม พบว่า ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้าง มีปริมาณในการทำธุรกรรมที่ค่อนข้างสูงในแต่ละเดือน แต่จะเห็นว่าในเดือนเมษายนการทำธุรกรรมของลูกค้ามีปริมาณที่ไม่สูง แต่ก็ยังต่ำกว่าในทุกๆ เดือนที่ผ่านมา อาจจะมีเหตุผลมาจากเดือนเมษายนซึ่งมีวันหยุดยาวที่ค่อนข้างเยอะจึงทำให้ปริมาณการทำธุรกรรมลดลง แต่พอมาเฉลี่ยปริมาณการทำธุรกรรมต่อวัน จะเห็นว่าในเดือนเมษายนและพฤษภาคมมีปริมาณการทำธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะ

สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ควรที่จะศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละองค์กรให้เข้าใจถึงรูปแบบการทำงาน พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ รวมถึงต้องสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อใจแก่ผู้บริหารขององค์กร เพื่อที่จะสามารถได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง และแม่นยำ

### เอกสารอ้างอิง

- [1] ภิญโญ รัตนาพันธุ์. (2554). **Appreciative Inquiry (AI) คืออะไร**. ห้องเรียนกระบวนการ Appreciative Inquiry. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2558. จาก <http://www.aithailand.org/AIboard/index.php?topic=21.0>
- [2] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2553). **SOAR VS. SWOT Analysis**. ค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://mba.kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>

**ตารางที่ 1 SOAR Analysis**

Strategic Inquiry	Strengths	Opportunities
สิ่งที่ต้องค้นหาในเชิงกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารกรุงไทย มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงาน และมีการเพิ่มเติมความรู้ เสริมทักษะ ความชำนาญในการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ธนาคารกรุงไทยมีวัฒนธรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร</li> <li>- มีการพัฒนาด้านความรู้ของพนักงานให้สอดคล้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานของธนาคาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารกรุงไทย สาขาทุ่งสร้างได้ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานมาก และเสนอวิธีการในการทำงานให้คล่องตัวมากขึ้น</li> <li>- ธนาคารกรุงไทยให้ความสำคัญ กับการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>
เจตนาหรือสิ่งดีๆ ที่อยากเห็นเพื่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารคิดวิธีการสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และให้พนักงานเปรียบธนาคารกรุงไทยเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงานสาขา</li> <li>- สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขายผลิตภัณฑ์บริษัทในเครือได้เพิ่มขึ้น จากผลงานช่วงเดือนพฤษภาคม 2558 พนักงานมีการ Click Action ข้อความแจ้งเตือนจากการ pop-up 96.2% ซึ่งเพิ่มขึ้นจากช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2558 50.67%</li> <li>- ปริมาณลูกค้าที่มาทำธุรกรรมที่สาขาทุ่งสร้างมีปริมาณเพิ่มขึ้น 20% จากเดือนมีนาคม 2558</li> </ul>

**ตารางที่ 2 ด้านบัตร ATM to Debit Conversion Campaign : Trigger by Teller**

	27 เม.ย.- 3 พ.ค. 58	4 - 10 พ.ค. 58	11-17 พ.ค. 58	18 - 24 พ.ค. 58	25 - 31 พ.ค. 58
Pop-up	8	8	7	11	8
ลูกค้าเปลี่ยน	4	5	3	7	6
ร้อยละ	50%	62.50%	42.86%	63.63%	75%

**ตารางที่ 3 ปริมาณการทำธุรกรรม**

เดือน	มกราคม 2558 (20 วัน)	กุมภาพันธ์ 2558 (20 วัน)	มีนาคม 2558 (22 วัน)	เมษายน 2558 (18 วัน)	พฤษภาคม 2558 (18 วัน)
ปริมาณการทำธุรกรรม	14,382	14,836	15,685	14,082	14,754
ค่าเฉลี่ยในการทำธุรกรรม	719	742	713	782	820