การจัดการความรู้โดยวิธีสุนทรียสาธกเพื่อยกระดับคุณภาพบริการ: กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตขอนแก่น 1

KNOWLEDGE MANAGEMENT BY APPRECIATIVE INQUIRY TO ENHANCE QUALITY OF SERVICE CASE STUDY: KRUNGTHAI BANK KHON KAEN REGIONAL OFFICE 1

นพมล ศรีหานาม[1]
ภิญโญ รัตนาพันธุ์[2]

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสู่การพัฒนาองค์กรในด้านการจัดการความรู้ ทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น 1 และกระบวนการยกระดับคุณภาพบริการโดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก ประเด็นปัญหาที่พบคือ พนักงานใหม่ มีทักษะ ความรู้ และมีความสามารถตอบคำถามลูกค้า ที่มาใช้บริการได้น้อย จึงส่งผลต่อคุณภาพการบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในกรณีศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น รวมเป็นจำนวน 50 คน โดยใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธก วิเคราะห์แบบจำลอง 4-D (4-D Model) การค้นหา (Discovery) การวาดฝัน (Dream) การออกแบบ (Design) การลงมือทำ (Destiny) และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้(SECI Model) ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก(Tacit) ค้นพบกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ คือโครงการเช้าแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพบริการ สามารถออกแบบโครงการได้ดังนี้คือ 1)โครงการเซอร์วิสเฟลมเวิร์ค และ2)โครงการจัดทำวีดีโอควรทำและไม่ควรทำ ผลการดำเนินโครงการพบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีทักษะในการทำงานและทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการบริการที่ดีขึ้นวัดได้จากผลงานด้านคุณภาพการให้บริการเมื่อเทียบกับเป้าหมายของสาขา และผลงานด้านการขายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ สุนทรียสาธก คุณภาพบริการ

Abstract

The purposes of this research is to study the key success factors of knowledge management and learning of employees of Krungthai Bank Khon Kaen Regional Office 1and increasing quality of service by Appreciative Inquiry, for finding positive experiences of employees and others.

The problem is that new employees have the less skilled, knowledge and ability to answer customer questions. The service was less thus affecting the quality of service.The sample consisted of interviewing 50 members of staff from Khon Kaen Branch, Big C Branch and Salaklangchangwat Khon Kaen Branch. Opinions which were collected from dialogues using the 4-D model analysis process; Discovery Dream Design Destiny and knowledge management (SECI Model) include Explicit and Tacit. Discover strategies to manage knowledge is a Morning Knowledge Program and strategies to enhance the quality of service. Design project as follows:1) Service Framework Program 2)A video titled “Do and Don’t” Program.

The outcome was further used for drawing up projects to increasing quality of service. Staff learning a job skills and know the roles of better service, measured by the quality of service and results of product sales soared.

Keywords: Knowledge Management, Appreciative Inquiry, Service Quality

[1] *นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น*

[2] *อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

บทนำ

ธนาคารกรุงไทยเริ่มมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานใหม่โดยกำหนดแผนกลยุทธ์ 3 ปี (พ.ศ. 2557 - 2559) โดยเริ่มการเปลี่ยนวิธีและกระบวนการทำงานในเชิงบูรณาการ[1] ปัจจุบันสัดส่วนของพนักงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานมากกว่า 50% ของพนักงานทั้งหมด พนักงานใหม่ มีทักษะ ความรู้ และมีความสามารถตอบคำถามลูกค้า ที่มาใช้บริการได้น้อย จึงส่งผลต่อคุณภาพการบริการและยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานใหม่ได้มีความรู้ในการปฏิบัติงานได้ตามตำแหน่งงาน ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานธนาคารกรุงไทย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานเขต จึงมีความสนใจที่จะนำหลักสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI)และทฤษฎีเกี่ยวกับการการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือช่วยระดับสาขาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และพนักงานใหม่ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยผู้ศึกษาจะใช้วิธีการค้นหาเรื่องราวดีๆ จากประสบการณ์เชิงบวก ทั้งที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเอง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกด้านการบริการในมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย สาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น โดยใช้สุนทรียสาธก
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาองค์กรในด้านการจัดการความรู้ ทักษะและการเรียนรู้ของพนักงานบมจ. ธนาคารกรุงไทย สาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบการให้บริการ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยสาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น

วิธีดำเนินงาน

กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ พนักงานธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตขอนแก่น1 จำนวน 3สาขา คือ สาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น รวมทั้งหมด 50 คน โดยใช้ คำถามเชิงบวก 4 คำถาม ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ท่านรู้สึกดีที่สุด
2. การให้บริการกับลูกค้าครั้งไหนที่ทำให้ท่านประทับใจมากที่สุด อย่างไร
3. ในวันที่มีปริมาณงานมาก เหตุการณ์ใดที่ท่านประทับใจมากที่สุด
4. เพื่อนร่วมงานที่ท่านประทับใจมากที่สุดและเป็นต้นแบบในการทำงานของท่าน

เครื่องมือที่ใช้วิจัย

1. ทฤษฎีสุนทรียสาธก

1.1 การค้นหา (Discovery) ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ค้นหาประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด ที่คิดว่าประทับใจในการทำงาน ทั้งเรื่องราวที่พบเจอด้วยตนเองหรือจากการบอก โดยประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการตั้งคำถาม

1.2 การวาดฝัน (Dream) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ มาพิจารณาร่วมกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ วาดฝันถึงสิ่งที่เราอยากให้เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน โดยสิ่งนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือการทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

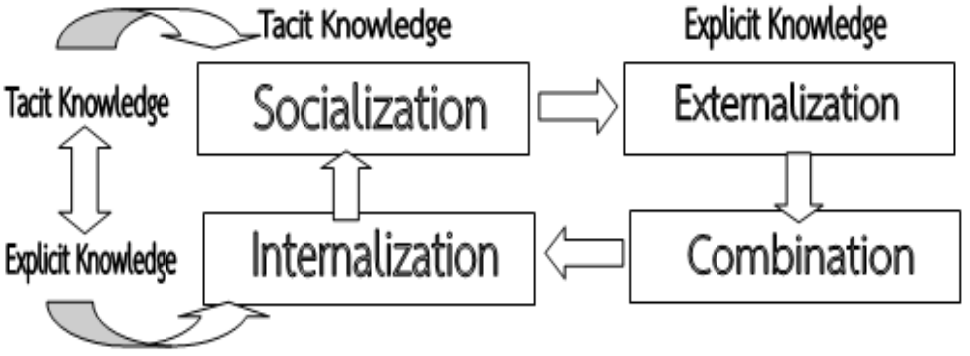
มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

1.3 การออกแบบ (Design) ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการค้นหา (Discovery) คือ จุดร่วมและจุดโดดเด่นและการวาดฝัน (Dream) นำมาออกแบบกิจกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทีม

1.4 การลงมือทำ (Destiny) เป็นการนำกิจกรรมที่ออกแบบไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ

2. SECI Model

กระบวนการการจัดการความรู้ที่ได้รับความนิยมที่ทุกคนต้องรู้จักคือ SECI Model ของ Nonaka และTakeuchi (1995) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า ความรู้ของคนสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก(Tacit) [2]



วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรม และปฏิกิริยาตอบสนองโดยตรงของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการใช้คำถามเชิงบวกในแบบสุนทรีสาธก (AI)เพื่อค้นหาประสบการณ์ และเรื่องราวดีๆ ของพนักงาน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการสืบค้นข้อมูลจากเอกสารบทความทางวิชาการต่างๆ หรือเป็นข้อมูลองค์กรที่มีอยู่แล้ว เช่น แผนนโยบาย กลยุทธ์ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทัศนคติและประสบการณ์เชิงบวกของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยหาจุดโดดเด่น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่มีบางคนกล่าวถึงและเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี และจุดร่วม คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบ่อยครั้ง ออกแบบการกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ เสนอข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ค้นพบสิ่งที่เป็นจุดร่วม คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงบ่อยครั้ง และจุดโดดเด่น คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือความประทับใจเชิงบวกที่มีบางคนกล่าวถึงและเราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี นำมาวางแผนกลยุทธ์ และออกแบบกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพบริการของบุคลากร 2 กลยุทธ์ 3 โครงการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

การค้นพบ: จากการสัมภาษณ์พนักงานถึงเพื่อนร่วมงานที่ประทับใจมากที่สุดและเหมาะสมที่จะเป็นต้นแบบในการทำงาน พบว่า

จุดร่วม คือ เพื่อนร่วมงานที่เก่ง มีความรู้ในการปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

จุดโดดเด่น คือ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี เห็นแก่ประโยชน์ของสาขาเป็นหลัก มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

การวาดฝัน เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ และสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้โดดเด่นในเรื่องการบริการได้ดีเลิศ

การออกแบบ : ออกแบบกิจกรรม 1 โครงการ

โครงการเช้าแห่งการเรียนรู้ (Morning Knowledge)

การดำเนินการ : เริ่มต้นดำเนินการไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน 2558

: งบประมาณ 2,000 บาท

2. กลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพบริการ

การค้นพบ: จากการสัมภาษณ์พนักงานถึงเรื่องราวดีๆ ในเรื่องการให้บริการกับลูกค้าที่ประทับใจมากที่สุด พบว่า

จุดร่วม คือ การให้บริการลูกค้าอย่างดีจนได้รับคำชมเชย การบริการเหนือความคาดหมายของลูกค้าตลอดจนการใส่ใจลูกค้าขณะทำธุรกรรมจนเสร็จสมบูรณ์

จุดโดดเด่น คือ ผลที่ลูกค้ากดคะแนนความพึงพอใจให้ในระดับที่มากที่สุด รวมทั้งการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า

การวาดฝัน : เป็นองค์กรที่ระดับการบริการของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับดีเลิศ มีขั้นตอนในการบริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ สร้างความผูกพันให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

การออกแบบ : ออกแบบกิจกรรม 2 โครงการ

2.1 โครงการเซอร์วิสเฟรมเวิร์ค (Service Framework)

โครงการจัดทำ Video Do and Don't

การดำเนินการ : เริ่มต้นดำเนินการเดือนมีนาคม 2558

: งบประมาณ 5,000 บาท

2.2 โครงการจัดทำ Video Do and Don't

ผู้รับผิดชอบโครงการ: ทีมงาน Branch Effectiveness

ระยะเวลา: เริ่มเดือนมีนาคม 2558

ผลการดำเนินงาน

1. โครงการเช้าแห่งการเรียนรู้ (Morning Knowledge) พนักงานมีมุมมองและทัศนคติเชิงบวกกับการจัดการความรู้ เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ฝังลึกระหว่างกัน(Socialization) เพื่อกระตุ้นทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อดีของผลิตภัณฑ์ สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงในการนำแนะนำอธิบายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า จากการประเมินกิจกรรมโดยใช้ Kirkpatrick's Modelแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการ

ประเมินผลการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการช่วยบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ[3] และโดยสังเกตการณ์ฟัง และการร่วมกิจกรรม ซึ่งในระหว่างการทำกิจกรรมพนักงานให้ความสนใจเป็นอย่างดี และการสังเกตพฤติกรรมหลังจากการทำกิจกรรมพนักงานนำคู่มือที่ได้จากการระดมความคิดร่วมกัน ไปฝึกปฏิบัติและสามารถสร้างตอบคำถามเรื่องผลิตภัณฑ์และสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้

2. **โครงการเซอร์วิสเฟรมเวิร์ค (Service Framework)** พนักงานได้จัดการความรู้ที่ค้นพบร่วมกัน นำความรู้ที่ชัดแจ้งมาบันทึก จัดหมวดหมู่ (Combination) สร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่พนักงาน และพนักงานใหม่ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานถึงการบริการที่เป็นเลิศ สามารถมอบบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจคุณภาพการบริการและมีความผูกพันกับธนาคาร

3. **โครงการจัดทำ Video Do and Don't** พนักงานได้เกิดการรับรู้และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) เป็นผลของการเชื่อมโยงนำความรู้มาปฏิบัติเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้หรือเป็นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดเป็นความรู้และประสบการณ์ฝังในตัวบุคคลกลายเป็นความรู้ฝังลึกเพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดหมุนเวียนแก่พนักงาน และพนักงานใหม่ วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicator (KPI) ด้านคุณภาพการบริการจากผลสำรวจของ Gallup ก่อนเริ่มโครงการและหลังจากทำโครงการ

สรุป

1. จากการศึกษาได้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกด้านการบริการในมุมมองของพนักงานธนาคารกรุงไทย สาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น โดยใช้คำถามเชิงบวก และได้จุดร่วม จุดโดดเด่น นำมาออกแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้และยกระดับคุณภาพบริการ

2. สามารถพัฒนาองค์กรในด้านการจัดการความรู้ ทักษะและการเรียนรู้ของพนักงานบมจ.ธนาคารกรุงไทย สาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น หลังจากนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ พบว่าเมื่อพนักงานมีความรู้มากขึ้นส่งผลต่อยอดการขายผลิตภัณฑ์ ATM High value card ของทั้ง 3 สาขา เห็นได้จากตารางที่ 2 ยอดขายเดือนเมษายน และเดือนพฤษภาคมมีแนวโน้มที่ดีขึ้นและเข้าใกล้เป้าหมายรายเดือนของสาขามากยิ่งขึ้น

3. สามารถพัฒนาระบบการให้บริการ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทยสาขาขอนแก่น สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น และสาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น หลังจากนำกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพบริการมาประยุกต์ใช้พบว่าทักษะด้านการบริการที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรส่งผลที่ดีต่อคะแนนคุณภาพการให้บริการของทั้ง 3 สาขา เห็นได้จากตารางที่ 1 คะแนนการบริการ เดือนเมษายน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และเดือนพฤษภาคมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้โดยการใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธกครั้งนี้ ค้นพบกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากร ดึงศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ต่อองค์กร และสามารถต่อยอดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจธนาคารต่อไป

เอกสารอ้างอิง

[1] ฝ่ายงานสื่อสารองค์กร. (2557). **แผนกลยุทธ์ 3 ปี (2557-2559) และแผนธุรกิจปี 2557ของธนาคาร.** ค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2558 จาก www.intranet.ktb/content.jsp?contentID=099b0f5a808397e8&ml1ID= 099b0f5a80002d95&ml2ID=099b0f5a808362d7&ml3ID=-&isComment=1

[2] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledgecreatingcompany: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York:Oxford University Press.

[3] อดิศักดิ์ วงศ์วิทยาพิทักษ์. (2554). **การประเมินผลการฝึกอบรมด้วยแบบจำลอง Kirkpatrick.** ค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2558 จาก www.adisakwong.blogspot.com/2011/06/kirkpatrick

ตารางที่ 1 Key Performance Indicator (KPI) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการบริการ

สาขา	เป้าหมาย 2558	ก่อนเริ่มโครงการ		เริ่มต้นโครงการ	หลังเริ่มโครงการ	
		มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม
สาขาขอนแก่น	4.65	4.36	4.48	4.49	4.71	4.75
สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น	4.61	4.24	4.31	4.41	4.61	4.63
สาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น	4.61	4.15	4.29	4.25	4.60	4.69

ตารางที่ 2 Key Performance Indicator (KPI) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการขายผลิตบัตร ATM High value card

สาขา	เป้าหมายรายเดือน	ก่อนเริ่มโครงการ		เริ่มต้นโครงการ	หลังเริ่มโครงการ	
		มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม
สาขาขอนแก่น	600	106	170	184	271	367
สาขาบิ๊กซี ขอนแก่น	240	54	63	69	103	136
สาขาศาลากลางจังหวัดขอนแก่น	216	33	57	68	112	154