

แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์:
กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์
CREATING LEARNING ORGANIZATION APPROACH BY
THE APPLICATION OF APPRECIATIVE INQUIRY A CASE STUDY:
THE GOVERNMENT SAVING BANK, KALASIN REGIONAL OFFICE

อภิชน ยืนชีวิต¹
ภิญโญ รัตนาพันธุ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการตระหนักรู้ถึงบทบาทและหน้าที่หลักของการปฏิบัติงาน และเพื่อค้นหาแนวทางเพื่อสร้างองค์การแห่งความรู้ ในธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์ ด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ เริ่มจากการค้นหา (Discovery) ประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร การวาดฝัน (Dream) ร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสร้างความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ การออกแบบ (Design) วิธีการในการค้นหาแนวทางเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเครื่องมือ Left-Hand Column (LHC) รวมถึงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์ จำนวน 16 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จากผลการศึกษา ด้านประสบการณ์ที่ดีที่สุดขององค์กร ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานเขตกาฬสินธุ์ มีความรู้สึกที่ดีในการช่วยเหลือผู้อื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน สาขาและลูกค้า นอกจากนี้ บุคลากรสำนักงานเขตยังมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรในระยะยาว ด้านการตระหนักรู้ในบทบาทและหน้าที่ พบว่า บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตเป็นอย่างดี และสำหรับการค้นหาแนวทางเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบแนวทางหลักๆ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยส่งเสริมด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมเพื่อสังคม 2) แนวทางการแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้วยกิจกรรม การพูดคุยช่วงเช้าก่อนเริ่มงาน การประชุมการดำเนินงาน

คำสำคัญ: สุนทรียศาสตร์ รูปแบบความคิด องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

The objectives of this study are to find the best experiences from operations in order to create awareness of core functions, finding approach for creating Learning Organization in the Government Saving Bank, Kalasin regional office by application of Appreciative Inquiry. The study starts with Discovery, to discover best experiences occurred in workplace, Dream, to create awareness of their functions and Design, to finding approach for creating learning organization by exercise Left-Hand Column (LHC). The samples are 16 employees of the bank who were interviewed to acquire results of this study. The results in term of the best experiences in the Bank indicated that the Bank staffs had a great feeling for helping other people such as colleagues, bank branches and customers. In the field of duty awareness, the result showed that the staffs had realized well their functions. And the term of finding approach for creating learning organization, found 2 approaches 1) Cooperation approach that would be promoted by others activities such as Corporate Social Responsibility activity. 2) Knowledge sharing and improvement for work by talking before working activity and operating meeting.

Keywords: Appreciative Inquiry, Mental Model, Learning Organization

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40002, 09-5669-2323, apichon.yuencheewit@gmail.com

² อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ธนาคารออมสิน ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร จึงต้องกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาและเขต ต้องปฏิบัติงานมากขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากเดิม จนส่งผลกระทบต่อคุณภาพและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์ เป็นหนึ่งหน่วยงานที่มีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เกิดปัญหาความล่าช้าในการส่งมอบงานให้แก่สาขา ดังเช่น การประเมินราคาหลักทรัพย์สำหรับค้ำประกันการกู้เงิน เขตต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 7 วันทำการ นับแต่วันที่ได้รับแฟ้มข้อมูลลูกค้าจากสาขา ตามมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) แต่เขตไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการสำรวจข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2559 พบว่า เขตได้รับเรื่องจากสาขาให้ประเมินราคาหลักทรัพย์ของลูกค้าจำนวน 109 ราย มีระยะเวลาดำเนินการเกินกว่าระยะเวลาที่ธนาคารกำหนด จำนวน 46 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.2 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด ถือเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสาขา ซึ่งมีความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าขอยกเลิกการกู้เงินกับธนาคารซึ่งเกิดจากความล่าช้า รวมถึงการร้องเรียนการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นอย่างมาก

จากความล่าช้าในการดำเนินงานของสำนักงานเขตกาฬสินธุ์ สร้างความไม่พึงพอใจ และการวิพากษ์วิจารณ์ของสาขาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขต เกิดการกล่าวโทษระหว่างสาขาและเขต หรือแม้กระทั่งการกล่าวโทษระหว่างบุคลากรในเขต ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปด้วยความยากลำบาก ก่อตัวเป็นปัญหาเรื้อรังมาเป็นเวลานาน

ผู้ศึกษาได้รับรู้และสนใจในปัญหาดังกล่าว ด้วยความมุ่งหวังที่จะทำให้ความรุนแรงของปัญหาลดลง จึงนำสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจาก สุนทรียสาธกเป็นทฤษฎีที่ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดมาขยายผลเพื่อแก้ไขปัญหา สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เป็นทัศนคติเชิงบวกมากยิ่งขึ้น ทั้งมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน รับรู้และเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กร รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างเขตและสาขา นอกจากนี้ การนำหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ร่วมกับสุนทรียสาธก ยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างนิสัยการแบ่งปันความรู้ที่เกื้อหนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นำมาซึ่งผลงานที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่สาขาและลูกค้าของธนาคาร

วัตถุประสงค์

1. ค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานเขตกาฬสินธุ์
2. สร้างการตระหนักรู้ให้แก่พนักงานสำนักงานเขตกาฬสินธุ์ ถึงบทบาทและหน้าที่หลักของการปฏิบัติงานในองค์กร
3. ค้นหาแนวทางที่ส่งเสริมให้สำนักงานเขตกาฬสินธุ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้าง ธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์ จำนวน 16 คน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Question) เพื่อ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนคติของตนเองได้อย่างเต็มที่ ไม่มีข้อจำกัด

เครื่องมือที่ใช้ดำเนินการศึกษา

1. ทฤษฎีสุนทรียสาธก

1.1 การค้นหา (Discovery) ขั้นตอนการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด ความประทับใจและความภูมิใจในการทำงาน ด้วยคำถาม

1.1.1 คุณรู้สึกประทับใจอะไรที่สุดตั้งแต่มาทำงานที่ธนาคารออมสิน เขตกาฬสินธุ์

1.1.2 ตั้งแต่ทำงานที่ธนาคารออมสิน เขตกาฬสินธุ์ คุณรู้สึกภูมิใจกับสิ่งใดที่สุด

1.1.3 ในความคิดของคุณ ธนาคารออมสิน มีข้อดีหรือไม่ อย่างไร

1.1.4 เป้าหมายในชีวิตของคุณคืออะไร

1.2 การวาดฝัน (Dream) ขั้นตอนสัมภาษณ์เพื่อสร้างการตระหนักรู้ถึงหน้าที่ วาดฝันถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรและพนักงาน ด้วยคำถาม

1.2.1 ในความคิดของคุณ ธนาคารออมสินเขต มีหน้าที่อะไร

1.3 การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนการกำหนดแบบแผน เพื่อแสวงหาความร่วมมือที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติและรูปแบบทางความคิดที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเครื่องมือ Left Hand Column (LHC) โดยใช้คำถาม

1.3.1 คุณอยากให้สำนักงานเขตเป็นอย่างไร ในด้านการทำงาน

แนวทางที่ได้จากเครื่องมือ Left Hand Column จะนำไปขยายผลโดยสร้างเป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้เป็น และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รวมถึงการสังเกตพฤติกรรม ปฏิบัติการตอบสนองโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างในระหว่างการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

1) ประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงานในองค์กรของกลุ่มบุคคลที่ต้องการศึกษา พบจุดร่วมคือการได้ทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น และบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต้องการทำงานในองค์กรในระยะยาว จากกระบวนการค้นหา (Discovery)

2) บุคลากรธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาฬสินธุ์ มีการรับรู้และเข้าใจในบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนงานสาขา เช่น การให้คำปรึกษา การทำงานส่วนที่เกินอำนาจหน้าที่ของสาขา รวมถึงการแก้ปัญหาจากการทำงานของสาขา

3) พบแนวทางที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ คือ 1.การปฏิบัติงานร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 2.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านความรู้ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ผู้ศึกษาจึงนำแนวทางดังกล่าว มาขยายผลและสร้างเป็นโครงการที่สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จำนวน 5 โครงการ ได้แก่ 1.โครงการยิ่งให้ ยิ่งสุข 2.โครงการเข้านี้มีเรื่องเล่า 3.โครงการรู้เขา รู้เรา 4.โครงการเส้นชัย อยู่

ใกล้แค่เอื้อม และ 5.โครงการ Born to be

สรุป

1. ค้นพบประสบการณ์และเรื่องราวที่ดีที่สุดของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร และยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกคิดในเชิงบวก รวมถึงสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร
2. การสร้างการตระหนักรู้ให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของการเป็นสำนักงานเขตด้วยการสัมภาษณ์สามารถสร้างการตระหนักรู้ได้ แต่ยังคงขาดการเน้นย้ำจากผู้บริหารให้เห็นความสำคัญและดำเนินการตามบทบาทอย่างเพียงพอ
3. กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานร่วมกันมากที่สุด ลำดับรองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับวินัยด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ของ Peter M. Senge (1990) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรต้องให้ทุกคนร่วมกันสร้างการเรียนรู้ นำจุดเด่นของแต่ละคนมาพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของแต่ละคน แล้วร่วมมือกันปฏิบัติงาน ก้าวสู่ความสำเร็จ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอโครงการเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความรู้ จำนวน 5 โครงการ หากองค์กรสามารถดำเนินโครงการได้อย่างสม่ำเสมอ ก็จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ถ้าวัด ถ้าวัด แสดงความคิดเห็น เกิดความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานจนเกิดความรู้ ทักษะและศักยภาพที่มากขึ้น สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและสาขาได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรจัดสรรงานของแต่ละหน่วยให้เท่าเทียมและเหมาะสม หน่วยที่มีปริมาณมากอยู่เสมอ ควรจัดสรรคนเพิ่มขึ้น หน่วยใดมีงานลดลง ก็ควรจัดสรรคนไปช่วยหน่วยที่มีงานมาก เพราะอาจส่งผลต่อความรู้สึกไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. องค์กรควรออกแบบงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการร่วมกัน ได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร
3. ควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทของงานโดยศึกษาจากประวัติการศึกษา ความเชี่ยวชาญ ความสนใจ หรืองานอดิเรก เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพของงาน ความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และต่อองค์กรในภาพรวม
4. องค์กรควรมีการกำหนดคุณและโทษที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่องาน และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] ไตรแก้ว แจ่มสุวรรณ. (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาครเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [2] นพมล ศรีหานาม. (2558). การจัดการความรู้โดยใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพบริการ กรณีศึกษา ธนาครกรู้งไทย สำนักงานเขตขอนแก่น1. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหา

บัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- [3] ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2550). **Appreciative Inquiry**. ค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2559, จาก <http://www.aithailand.org>
 (2556). **พัฒนาองค์กรด้วยกระดาษแผ่นเดียว**. ค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/536800>
 (2558). **การจัดการความรู้ คือ..การจัดการอนาคต**. ค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/597275>
- [4] สุวิมล เพ็งพิทักษ์. (2557). **แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคารออมสินขอนแก่น 1** เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [5] อภิชญา บุญเจริญ. (2556). **อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**. สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [6] เอกรินทร์ เย็นวิชัย. (2554). **พฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด**. สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [7] David A. Garvin. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. 1993 Jul-Aug;71(4):78-91.
- [8] Michael J. Marquardt (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for Corporate Learning**. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black; 2002.
- [9] Peter M. Senge (1990) **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations**. New York: Doubleday/Currency.