

## รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย\*

### Learning style and knowledge sharing method of employees'

### Thai commercial banks

ระบิล พันภัย (Rabil Ponphai)\*\*

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)\*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ 3) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา การวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้จัดการสาขา จำนวน 10 คน จากธนาคารทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการเรียนรู้สำหรับพนักงานใหม่และพนักงานประจำ ในขณะที่วิธีการแบ่งปันความรู้คือการประชุม โดยข้อมูลความรู้ประกอบไปด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบกฎระเบียบ เงื่อนไขการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าปัจจัยทุกตัวส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา 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 กล่าวคือในอดีตธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่หลักในการให้บริการรับฝากเงิน ทั้งประเภทเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ ทำให้หน้าที่ในการให้สินเชื่อในการกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัยและเพื่อการลงทุน แต่ในปัจจุบันการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์มีความรุนแรง จากจำนวนธนาคารพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรับฝากเงิน ในรูปแบบเงินสงเคราะห์ชีวิต กองทุนหุ้นรวมระยะยาว (Long Term Equity Fund: LTF) และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (Retirement Mutual Fund: RMF) ในขณะเดียวกันรูปแบบการให้สินเชื่อ ก็มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อรถยนต์ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับประกันชีวิต ประกันวินาศภัยสำหรับรถยนต์และที่อยู่อาศัย ส่งผลให้ภาระหน้าที่ของพนักงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องให้บริการแก่ลูกค้าด้วยข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องแม่นยำ และสามารถเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้กับลูกค้า ในขณะเดียวกันการจำหน่ายผลิตภัณฑ์บางประเภทจะต้องมีใบอนุญาต ซึ่งพนักงานจะต้องดำเนินการสอบเพื่อขอใบอนุญาตในการขายผลิตภัณฑ์ เช่น กองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ กองทุนรวมระยะยาว ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการประกันชีวิต และการประกันวินาศภัย เป็นต้น

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พนักงานในองค์กร สามารถจัดการกับข้อมูลความรู้ทั้งของตนเองและขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.) ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดคือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Seba, Rowley and Lambert, 2012) ในขณะเดียวกันเป้าหมายสุดท้ายของการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์กร และยิ่งสมาชิกแต่ละคนมีการถ่ายโอนความรู้มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ระดับความสามารถขององค์กรก็จะยิ่งสูงขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมของแต่ละคนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด (ยุรพร ศุภรัตน์, 2552)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการเรียนรู้ วิธีการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อคุณภาพในการให้บริการ และปัญหาอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยระดับสาขา เพื่อนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุง แกไขกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยระดับสาขา

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หากกล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด 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 การประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้ความรู้ถูกกระจายไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร และการกระจายข้อมูลความรู้นี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร (Huber, 1991) นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ถือว่าเป็นกระบวนการหลักของระบบการจัดการความรู้ โดยทราบกันดีว่าความรู้แบ่งออกเป็นสองประเภทคือความรู้แบบแอบแฝงและความรู้แบบชัดแจ้ง โดยความรู้แบบชัดแจ้งที่สามารถพบได้ในองค์กร เช่น

กฎระเบียบ กระบวนการ และวิธีการทำงานตลอดจนกรณีศึกษารูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่ความรู้แบบแอบแฝงนั้นมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลโดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะแสดงออกมาในรูปของภาษา ทั้งนี้ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Seba, Rowley and Lambert, 2012) นอกจากนี้รูปแบบการถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับความนิยมคือ SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) โดยแบ่งกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ ออกเป็น 4 กระบวนการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้า 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการ ในรูปของเอกสาร 3) การรวบรวมความรู้ (Combination) เป็นนำความรู้ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและ 4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization) เป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในระดับบุคคล

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร พบว่ามีหลายปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น สำหรับการศึกษามลกระทบของการสนับสนุนขององค์กรต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ (Lin, 2007; Amayah, 2013; Liu and DeFrank, 2013; พสุธิตา ตันตราจิณ และ ชีรวัดน์ จันทิก, 2559) ในขณะที่ยังมีนักวิจัยหลายท่านเลือกศึกษามลกระทบของผู้นำต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เช่นศึกษาบทบาทของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ (Zhang and others, 2011; Carmeli, Gelbard and Palmon, 2013) และภาวะผู้นำ (Liu and Phillips, 2011; Liu and others, 2013; พสุธิตา ตันตราจิณ ชีรวัดน์ จันทิกและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559)

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

นอกจากนี้ยังมีการศึกษามลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พบว่าการติดต่อสื่อสารมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Chen and Cheng, 2012) ในขณะเดียวกันยังพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Kim and Lee, 2004; Lin, 2007) นอกจากการติดต่อสื่อสารกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการแบ่งปันข้อมูลความรู้ โครงสร้างองค์กรยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้เช่นเดียวกัน (Kim and Lee, 2004, 2005; Lin, 2008; Noor and Salim, 2011)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา
3. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ระดับสาขา

## วิธีการดำเนินการวิจัย

**วิธีวิทยา** สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

**วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก** ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกธนาคารจำนวน 10 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารธนาชาต จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากรูปแบบการดำเนินงาน การทำธุรกรรม และผลิตภัณฑ์ของแต่ละสาขาในแต่ละธนาคารมีความคล้ายคลึงกัน เพราะเป็นการกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 1 สาขาจากแต่ละธนาคาร ตามรายละเอียดข้างต้น โดยเป็นเพศชายจำนวน 6 ท่าน และเพศหญิงจำนวน 4 ท่าน

**วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้จัดการสาขาจำนวน 10 คน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) จากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological Triangular) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้การบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียนบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูปและกล้องถ่ายภาพเคลื่อนไหว และที่สำคัญผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะเป็นผู้ดำเนินการวิจัยตลอดทุกขั้นตอน เริ่ม

ตั้งแต่กำหนดหัวข้อการวิจัย คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการออกแบบการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย (ชาย โปธิสิตา, 2547)

**การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล** สำหรับการจัดการกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การกำหนดลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการตรวจสอบ และตั้งคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลทั้งวิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือหรือไม่

วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้านข้อมูล (Data Triangular) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า (Triangulation) แบบเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสาขาทั้งธนาคารขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ธนาคารขนาดกลาง จำนวน 3 แห่ง และธนาคารขนาดเล็ก จำนวน 3 แห่ง เพื่อเป็นการสอบทานการให้ข้อมูลของธนาคารแต่ละขนาดระหว่างการเก็บข้อมูล

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological Triangular) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้จัดการสาขาจำนวน 10 คน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจากการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสาขา และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่

**การวิเคราะห์ข้อมูล** สำหรับขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มจากการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งในการดำเนินการสนทนา ผู้วิจัยได้มีแนวคำถามสำหรับการสนทนา เมื่อดำเนินการถอดเทปแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม คือ รูปแบบการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การแบ่งปันความรู้ ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่พนักงานรับรู้ เข้าใจและมีประสบการณ์ และนำเสนอข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีการเขียนบรรยาย

## ผลการวิจัย

### 1. รูปแบบการเรียนรู้

รูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ทุกขนาดต่างมีรูปแบบการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงโดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ สำหรับพนักงานใหม่และพนักงานประจำ โดยสำหรับพนักงานใหม่หลังจากผ่านกระบวนการของการสอบคัดเลือกเป็นที่เรียบร้อยแล้วจะต้องผ่านการทดลองงานอยู่ระหว่าง 3-6 เดือน แล้วแต่ธนาคารทั้งนี้พนักงานจะต้องทำงานให้ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจำนวนเงินฝาก ประกันชีวิต ประกันภัยรถยนต์ บัตรเครดิตและสินเชื่อประเภทต่าง ๆ โดยเบื้องต้นพนักงานจะได้รับการปฐมนิเทศพร้อม



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

ระหว่างช่วงของการทดลองงานพนักงานใหม่จะได้รับการเรียนรู้งาน และถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการธนาคารให้รับผิดชอบในการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้และประเมินผลการทำงานของพนักงานว่าผ่านการทดลองงานร่วมกับผู้จัดการธนาคาร โดยรูปแบบของการสอนงานเป็นไปในลักษณะที่เรียกว่า การฝึกการปฏิบัติงานจริงโดยผู้เชี่ยวชาญหรือการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน (on the job training) ซึ่งการสอนงานของพี่เลี้ยงจะประกอบด้วยรูปแบบการให้บริการทุกรูปแบบที่เกิดการทำธุรกรรมภายในสาขาตั้งแต่เรื่องของการให้บริการรับฝาก ถอน โอนเงิน การขายผลิตภัณฑ์ประเภทบัตรเดบิต บัตรเครดิต บัตรสินเชื่อ ประกันชีวิตและประกันวินาศภัยตลอดจนการให้สินเชื่อรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ยังรวมถึงการจำหน่ายกองทุนหุ้นรวมระยะยาว และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ ซึ่งบางธนาคารพนักงานจะต้องสามารถให้บริการได้ทุกประเภท หรือบางธนาคารจะมีการแบ่งงานบริการและงานขายกันอย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ต่างมีเป้าหมายในการขายที่คล้ายคลึงกัน

สำหรับพนักงานประจำที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งผ่านการทดลองงานจะต้องเข้ารับการอบรมเป็นประจำ โดยบางธนาคารมีการกำหนดเป็นเป้าหมาย (KPI) ว่าแต่ละตำแหน่งต้องทำการอบรมเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งการอบรมมีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการอบรมผ่านทางระบบ Intranet หรือ e-learning การอบรมผ่านทาง VDO Conference การอบรมที่สำนักงานเขต สำนักงานภาค และสำนักงานใหญ่ ซึ่งบางหลักสูตรเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แต่บางหลักสูตรหลังจากอบรมต้องทำการสอบเพื่อรับใบอนุญาตในการขายผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับประกันภัย ประกันชีวิต และการขายกองทุนต่าง ๆ โดยการอบรมที่ต้องมีการสอบนั้นพนักงานสามารถค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากในระบบฐานข้อมูลของทางธนาคาร นอกจากนี้ยังสามารถสอบถามลักษณะและวิธีการทำข้อสอบกับเพื่อนร่วมงานที่เคยมีประสบการณ์ในการสอบมาก่อน

## 2. วิธีการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากงานให้บริการของธนาคารพาณิชย์ต้องดำเนินงานตลอดเวลาของการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นสาขาที่ตั้งภายในห้างสรรพสินค้าหรือที่ตั้งที่แยกออกเป็นเอกเทศ พบว่ามีระยะเวลาการให้บริการที่แตกต่างกัน สำหรับสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งเป็นเอกเทศพบว่ามีช่วงเวลาของการให้บริการอยู่ระหว่าง 8.30 น. - 15.30 น. ซึ่งบางธนาคารเปิดให้บริการถึง 16.30 น. โดยเปิดให้บริการระหว่างวันจันทร์-วันศุกร์ และปิดให้บริการในวันเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดคนชดถุขตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ภายในห้างสรรพสินค้ามีช่วงเวลาของการให้บริการอยู่ระหว่าง 10.30 น. - 19.30 น. ซึ่งบางธนาคารปิดให้บริการ 18.30 น. หรือ 19.00 น. ขึ้นอยู่กับที่ตั้งและระยะเวลาการให้บริการของห้างสรรพสินค้านั้น ๆ ทำให้ช่วงเวลาของการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาไม่สามารถดำเนินการระหว่างวันได้ โดยรูปแบบของการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้น

ในลักษณะของการประชุม 3 แบบ คือการประชุม ประจำสัปดาห์และการประชุมประจำเดือน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การประชุมประจำวัน ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในตอนเช้าของทุกวันทำการ (วันจันทร์ – วันศุกร์) โดยใช้ระยะเวลาการประชุมประมาณ 15 – 20 นาทีก่อนเปิดให้บริการ ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น “Morning Talk” “Morning Brief” “Morning Huddle” “Morning Kick-Off” แล้วแต่ธนาคารจะกำหนดชื่อเรื่อง โดยรายละเอียดของการประชุมในช่วงเช้าของแต่ละวันจะประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายอัตราดอกเบี้ย กฎระเบียบในการทำธุรกรรมจากธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานยอดขายของเมื่อวาน รายงานยอดขายที่ถึงเป้าหมายและยังไม่ถึงเป้าหมาย ปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการทำงานตลอดจนข้อร้องเรียนที่พบจากการให้บริการ โดยหลายธนาคารกำหนดให้เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในทุกเช้า โดยจะมีการตรวจสอบผ่านทางกล้องวงจรปิด หรือบางธนาคารจะต้องจัดทำรายงานการประชุมและส่งให้กับทางสำนักงานใหญ่ทราบ นอกจากนี้บางธนาคารยังมีการโทรศัพท์สุ่มถามพนักงานภายในสาขาเกี่ยวกับรายละเอียดการประชุมในช่วงเช้า นอกจากนี้บางธนาคารมีการประชุมในช่วงเย็นเพื่อการสรุปเกี่ยวกับสภาพการออกตลาดเพื่อพบลูกค้า ปัญหาที่เกิดจากการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

สำหรับการประชุมประจำสัปดาห์พบว่ามีธนาคารเดียวที่มีการประชุมประจำสัปดาห์โดยช่วงเวลาของการประชุมเกิดขึ้นในช่วงเย็นวันพุธหลังเลิกงาน โดยเนื้อหาของการประชุมจะเป็นการสรุปรายงานยอดขาย ประจำสัปดาห์ รายงานยอดขายที่ถึงเป้าและยังไม่ถึงเป้า รายงานคุณภาพการให้บริการตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่พนักงานได้รับการอบรมกับเพื่อนร่วมงาน

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

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าธนาคารทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ต่างมีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่คล้ายคลึงกันคือการประชุม เพื่อเป็นกลางแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ยอดขาย ปัญหาการให้บริการ ข้อร้องเรียนการให้บริการ โดยส่วนใหญ่จะใช้ช่วงเวลาตอนเช้าก่อนการเปิดให้บริการ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนอยู่พร้อมกัน และสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ เพราะเมื่อเปิดให้บริการจะไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กันได้อย่างสะดวกคล่องตัว เพราะต้องให้บริการลูกค้าตลอดวัน

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

#### 3.1 ด้านผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่นำหน้าที่ในการนำพาองค์กรภายใต้การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ประกอบไปด้วยการตรวจติดตามการทำงานขององค์การ ควบคุมดูแลและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนทำให้ที่ประสานการทำงานของพนักงานภายในองค์การให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ



ผู้จัดการสาขาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ภายในสาขา ทั้งนี้ผู้จัดการสาขาจะต้องประชุมประจำเดือนกับผู้จัดการเขต ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำหน้าในการรับนโยบาย ข้อมูลจากสำนักงานใหญ่มาถ่ายทอดยังสาขา ซึ่งผู้จัดการสาขาต้องทำหน้าที่ในการนำข้อมูลดังกล่าว มาสื่อความต่อพนักงานภายในสาขา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ นอกจากนี้ผู้จัดการสาขาต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา แลกเปลี่ยนประสบการณ์และ แนวทางในการทำงานกับพนักงานภายในสาขา ตลอดจนปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานในอนาคตให้กับพนักงาน

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

### 3.2 ด้านการจัดการความหลากหลาย

สำหรับปัญหาด้านความหลากหลายภายในสาขา ซึ่งธนาคารทุกขนาดต่างมีปัญหาด้านการจัดการความหลากหลายที่คล้ายคลึงกัน โดยปัญหาแรกคือ เรื่องความแตกต่างทางด้านอายุของพนักงานภายในสาขา พบว่าพนักงานที่มีอายุมากจะประสบปัญหาในการทำงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ระบบและวิธีในการทำงานนานกว่าพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้การทำงานมีความล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนี้การก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานธนาคาร ไม่ได้พิจารณาจากความอาวุโสเหมือนในอดีตแต่พิจารณาจากความสามารถในการทำงาน ทำให้บางครั้งผู้จัดการสาขามีอายุน้อยกว่าหรือใกล้เคียงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับและการควบคุมบังคับบัญชา แต่ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นไม่ได้ส่งกระทบรุนแรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของสาขา

นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนพนักงานในอดีต เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความอดทนในการทำงาน มีความมั่นใจในตนเองสูง จนบางครั้งไม่ฟังคำสอนหรือคำแนะนำจากพนักงานรุ่นพี่หรือผู้จัดการสาขา ส่งผลให้พนักงานรุ่นใหม่มีอัตราการลาออกจากงานสูงกว่าในอดีต แต่คุณสมบัติที่ดีด้านหนึ่งของพนักงานรุ่นใหม่คือ สามารถเรียนรู้เรื่องของเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว

ความหลากหลายด้านการศึกษาถือว่าเป็นอีกปัญหาหนึ่ง พบว่าในอดีตการรับสมัครพนักงานธนาคารจะต้องจบการศึกษาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร เช่น บัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ แต่ปัจจุบันหลายธนาคารกำหนดคุณสมบัติทางด้านวุฒิการศึกษาเปลี่ยนไป คือ รับสมัครนักศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทุกสาขา ส่งผลให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามามีความหลากหลายด้านสาขาที่จบการศึกษามา ซึ่งบางธนาคารประสบกับปัญหาด้านระยะเวลาในเรียนรู้งานนานกว่าพนักงานที่จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ แต่ไม่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ในการทำงาน เพราะพนักงานดังกล่าวสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่สาขาวางไว้

### 3.3 ด้านโครงสร้างองค์การและการติดต่อสื่อสาร

รูปแบบของโครงสร้างองค์การในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่เน้นความเป็นทางการ เน้นสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและซับซ้อน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับโครงสร้างแบบราชการ ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์การดังกล่าวส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร และขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้รูปแบบโครงสร้างองค์การในวันนี้กลับมุ่งเน้นการพยายามลดขั้นตอนการทำงานและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง หรือมีลักษณะในแนวราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าทุกธนาคารพยายามปรับลดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น ลดความเป็นทางการลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในสาขา โดยในอดีตรูปแบบโครงสร้างองค์การของธนาคารมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน และมีรูปแบบสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ส่งผลให้ทำงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากขาดความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร แต่ในปัจจุบันรูปแบบของโครงสร้างองค์การมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปคือมีการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง ลดความเป็นทางการในการบังคับบัญชา เนื่องจากส่วนหนึ่งรูปแบบของสาขาธนาคารมีขนาดเล็ก โดยบางสาขามีพนักงานน้อยกว่า 10 คน นอกจากนี้ความก้าวหน้าในสายอาชีพเปลี่ยนจากอดีตเป็นไปตามอาวุโส มาพิจารณาจากความสามารถแทน ทำให้อายุของผู้จัดการสาขากับพนักงานมีความใกล้เคียงกันส่งผลให้รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความไม่เป็นทางการสูง

### 3.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เพราะเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้การติดต่อสื่อสารเกิดความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนช่วยจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา

จากอดีตถึงปัจจุบันธนาคารพยายามนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน โดยเฉพาะเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาและ สำหรับสาขากับสาขา ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานนั้นส่งผลดีหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการแจ้งข้อมูล ข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อมูลผลิตภัณฑ์หลายธนาคารพยายามออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ทุกครั้งของการทำธุรกรรมของลูกค้า จะมีระบบแจ้งเตือนระหว่างทำธุรกรรมบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานว่ายังมีบริการใดที่ลูกค้ายังไม่ได้ใช้บริการกับทางธนาคารซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

ในเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงาน ทุกธนาคารมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายซึ่งรูปแบบหนึ่งคือการใช้ระบบเครือข่ายภายใน (Intranet) ของธนาคารในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยมีหลักสูตรให้อบรมตลอดตามตำแหน่งงาน ซึ่งบางหลักสูตรต้องทำการยืนยันการลงทะเบียน เรียน และดำเนินการสอบผ่านทางระบบของธนาคาร ซึ่งสามารถใช้ช่วงเวลาหลังเลิกงานในการดำเนินการ ทำให้ช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรม นอกจากนี้ยังเกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานที่สอบผ่านหลักสูตรนั้น ๆ แล้ว สามารถถ่ายทอดความรู้กับพนักงานที่ยังไม่ได้สอบ ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในสาขา ซึ่งทุกธนาคารไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ ต่างให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน และ

สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกผ่านทางระบบเครือข่ายภายในของธนาคาร

### 3.5 ด้านอื่น ๆ

นอกจากปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การ การต่อสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ยังพบว่าปัจจัยด้านอื่นที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ คือการทำงานเป็นทีมของพนักงานภายในสาขา พบว่าปัจจัยดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น โดยผู้นำต้องทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลทีมหรือสาขาของตนให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดให้ โดยพยายามลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในสาขา สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในสาขา ทั้งเรื่องของความแตกต่างด้านอายุและสาขาวิชาที่จบการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการช่วยสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ และยังสนับสนุนให้พนักงานภายในสาขากลับที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายใต้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากสำนักงานใหญ่

### 4. ผลกระทบของการแบ่งปันความรู้

คุณภาพในการให้บริการถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกธนาคาร ทั้งนี้ธนาคารถือว่าเป็นธุรกิจให้บริการประเภทหนึ่ง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการ การส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี การให้ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องแม่นยำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยทุกธนาคารจะมีการประเมินคุณภาพในการให้บริการ และพิจารณาจัดลำดับหรือจัดเกรดธนาคารจากผลการประเมินคุณภาพในการให้บริการ โดยรูปแบบของการประเมินคุณภาพในการให้บริการนั้น จะมีสองวิธีด้วยกัน คือ การประเมินคุณภาพการให้บริการโดยใช้บริการของบริษัทที่รับจ้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการโทรศัพท์สอบถามลูกค้าถึงระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการให้บริการ และอีกวิธีหนึ่งคือธนาคารใช้ตัวแทน (ตุ๊กตา) ทำหน้าที่เข้ามาใช้บริการจริงด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบการให้บริการของสาขาในด้านต่าง ๆ เช่น ระยะเวลาการรอรับบริการ ความใส่ใจของพนักงาน ความถูกต้องของการทำธุรกรรม ความกระตือรือร้นในการให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยทุกสาขาของธนาคารจะต้องดูแลการประเมินคุณภาพในการให้บริการตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการภายในสาขาของตน ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดตามข้อที่มีระดับผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ เพราะผลการประเมินดังกล่าวจะถูกนำไปจัดเกรดสาขาของธนาคารและนอกจากนี้ยังมีผลต่อการประเมิน KPI ของสาขา

ทั้งนี้ทุกธนาคารต่างเห็นตรงกันว่าคุณภาพในการให้บริการของพนักงานต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคนภายในสาขา โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการตรวจติดตามคุณภาพในการให้บริการของสาขา ค้นหาข้อบกพร่องจากให้บริการและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้าต้องดำเนินการแก้ไขและชี้แจงแนวทางในการแก้ไขปัญหาทุกกรณี สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานในอดีต ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้า โดยพนักงานมีส่วนในการนำประสบการณ์ดังกล่าวมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล อันประกอบไปด้วย สาเหตุของการเกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อป้องกันและลดโอกาสในการเกิดปัญหาซ้ำในอนาคต โดยอาจเรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการทำงาน

## 5. ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานภายในสาขาเกิดจากหลากหลายสาเหตุ ได้แก่ ปัญหาจากตัวของพนักงานและปัญหาจากการถูกกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและมีปริมาณงานที่มาก

โดยสำหรับปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงาน พบว่าการทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์สูงแต่ไม่สามารถที่จะถ่ายทอดงานให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ในขณะเดียวกันปัญหาเรื่องของการเรียนรู้ และความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันของพนักงาน ซึ่งบางคนสามารถเรียนรู้งานได้เร็ว บางคนต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้มากกว่าคนอื่น นอกจากนี้ปัญหาหนึ่งที่พบคือเรื่องของความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งบางครั้งพนักงานบางคนมีการแย่งลูกค้ากัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน จึงทำให้การสอนงานหรือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันทำได้ไม่เต็มที่ บางทีไม่มีการพูดคุยกัน หรือสอนงานกันแบบขอไปที ไม่บอกรายละเอียดของงานอย่างครบถ้วน โดยเหตุการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนน้อยที่ค้นพบ ซึ่งไม่ส่งผลต่อการทำงานในภาพรวมของสาขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นคล้ายคลึงกันกับทุกธนาคาร

นอกจากนี้ยังพบว่าสาขาของธนาคารที่เปิดให้บริการในห้างสรรพสินค้าทุกวัน จะต้องจัดตารางวันหยุดโดยสลับกันหยุด ดังนั้นเวลาในการถ่ายทอดงานของพนักงานภายในสาขาไม่สามารถจัดให้พนักงานทุกคนได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งไม่เหมือนกับสาขาที่เปิดให้บริการแบบเอกเทศจะมีการเปิดให้บริการในวันจันทร์-ศุกร์ และปิดบริการในวันเสาร์-อาทิตย์ จึงทำให้โอกาสที่พนักงานทุกคนจะได้รับการแบ่งปันความรู้ร่วมกันมากกว่าสาขาที่เปิดดำเนินการในห้างสรรพสินค้า

สำหรับปัญหาจากการถูกกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สูงและมีปริมาณงานที่มาก พบว่าเป็นอีกสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแบ่งปันความรู้ภายในสาขา

โดยสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวคือความกดดันเรื่องของเป้าหมายยอดขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เงินฝาก สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อรถยนต์ ประกันชีวิต ประกันวินาศภัย บัตรเครดิต กองทุนต่าง เป็นต้น ทำให้พนักงานแต่ละคนต้องพยายามทำงานของตนให้บรรลุเป้า ให้ความสำคัญกับการขายเป็นหลัก ดังนั้นเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจึงเป็นไปได้ยาก ในอีกมุมหนึ่งก็ส่งผลให้พนักงานบางคนไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าที่กำหนดให้ ต้องลาออกจากงาน รวมถึงคุณลักษณะของพนักงานรุ่นใหม่ขาดความอดทนในการทำงาน จึงทำให้อัตราการลาออกจากงานสูง ซึ่งสาขาต้องรับพนักงานต้องรับพนักงานใหม่และต้องสอนงานใหม่ ทำให้การเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ของพนักงานภายในสาขาเกิดความไม่ต่อเนื่อง

### การอภิปรายผลการวิจัย

สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานใหม่สามารถแบ่งออกเป็นสองช่วงคือช่วงของการปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร และวิธีการทำงานเบื้องต้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน แต่ความรู้ที่พนักงานใหม่ได้รับจากการทำงานอย่างแท้จริงเกิดขึ้นในช่วงของการทดลองงานโดยวิธีการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยงที่ได้รับการมอบหมายให้ดูแล และคอยให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งถูกแต่งตั้งจากผู้จัดการสาขา โดยรูปแบบการสอนงานจะเป็นลักษณะที่ฝึกอบรมไปพร้อมปฏิบัติงานจริง ซึ่งทำให้พนักงานใหม่เห็นสภาพการทำงานจริง

นอกจากนี้ทุกธนาคารยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน โดยพยายามอำนวยความสะดวกในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูล โดยการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้พนักงานภายในธนาคารสามารถเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ๆ โดยเฉพาะเรื่องของผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ โดยบางหลักสูตรเมื่อทำการเรียนจะต้องดำเนินการสอบให้ผ่าน ซึ่งกรณีนี้จะเกิดการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานที่ผ่านการสอบกับพนักงานที่ยังไม่ได้ทำการสอบ โดยถ่ายทอดแนวข้อสอบในแต่ละหลักสูตร ทั้งที่ดำเนินการสอบในระบบของธนาคารและการจัดสนามสอบของทางธนาคารทั้งในระดับภาคและระดับประเทศ

รูปแบบการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์ พบว่าอยู่ในรูปแบบของการประชุม ทั้งการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ และประชุมประจำเดือน ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนหรือหลังการให้บริการ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนสามารถอยู่พร้อมหน้าเพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกันได้อย่างคล่องตัวกว่าช่วงเวลาทำงาน เนื่องจากต้องให้บริการลูกค้าตลอดเวลา ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารในปัจจุบันมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การทำความเข้าใจกับผลิตภัณฑ์ให้่องแท้เป็นเรื่องสำคัญ บางธนาคารมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบดูแลให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยปกติมักเป็นบุคคลที่มีความสามารถและชำนาญการในผลิตภัณฑ์นั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานทั้งการออกไปพบลูกค้าภายนอกและการให้บริการภายในสาขา ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อผิดพลาดจากการทำงาน ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการรับบริการจากลูกค้า ซึ่งข้อมูลผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่พนักงานทุกต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำกับลูกค้า นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้อผิดพลาดในการทำงานสามารถช่วยป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยด้านผู้นำถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่งต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ในการรับนโยบาย ข้อมูลความรู้จากสำนักงานใหญ่และจากสำนักงานเขตมาถ่ายทอดยังสาขาให้กับพนักงานทุกคนทราบ นอกจากนี้ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับสาขา ที่สำคัญผู้นำยังต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu and others (2013) พบว่าบรรยากาศหรือสภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Liu and Phillips (2011) พบว่าบรรยากาศของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและการติดต่อสื่อสารของธนาคารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีต เนื่องจากสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่เปิดดำเนินการใหม่มีขนาดที่เล็กลง ทั้งนี้พยายามปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง ลดความซับซ้อนในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารและนำมาซึ่งความรวดเร็วในการให้บริการ ที่สำคัญช่วยให้การแลกเปลี่ยนรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในสาขาสามารถทำได้ง่ายตาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2007; 2008) พบว่าองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการสูงจะส่งผลทำให้การแบ่งปันความรู้

ภายในองค์กรนั้นลดลง ในทางตรงข้ามหากองค์กรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการต่ำจะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความไม่เป็นทางการจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Kim and Lee, 2004; 2005)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าทุกธนาคารมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการทำงานตลอดเวลา โดยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานและให้บริการ ซึ่งทำให้การทำงานของพนักงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสะดวกสบายในการเรียนรู้ โดยการจัดทำระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้นโยบาย กฎระเบียบ นโยบาย ข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขในการให้บริการ ซึ่งทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางในการอบรมเหมือนในอดีต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tohidinia (2009) พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ผ่านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่การศึกษาของ Hoof and Ridder (2004) พบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chabrow (1999) พบว่าการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากองค์กรไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นยังพบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ โดยพบว่ารูปแบบของการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดี ลดความขัดแย้งระหว่างกัน ยอมรับในความแตกต่างและหลากหลายของสมาชิกภายในกลุ่ม/พนักงานภายในสาขา นอกจากนี้ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการประสาน สั่งการและควบคุมทีมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้นภายในสาขา โดยต้องดำเนินงานไปพร้อมกันและต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinjani and Palvia (2013) พบว่าความไว้วางใจกันซึ่งเกิดจากความหลากหลายภายในกลุ่มนั้น ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ความหลากหลายของกลุ่มหากนำมาซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้การแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่มส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่นเดียวกับการศึกษาของ ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2552) พบว่าการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสมาชิกภายในทีมเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม โดยการทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและเข้าใจถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันและยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อันได้แก่ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดการไหลเวียนและเกิดใหม่ของความรู้ เพราะฉะนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ การศึกษา ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร เพราะปัญหาดังกล่าวสามารถขัดขวางกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพราะหากเกิดความขัดแย้งจะนำมาซึ่งการขาดความสามัคคีภายในกลุ่มและภายในองค์กร ส่งผลให้ขาดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของพนักงานภายในองค์กร



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

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

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารของพนักงานใหม่แบ่งออกเป็นสองช่วง ช่วงแรกเป็นการปฐมนิเทศการทำงานโดยมีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 1 วัน - 4 สัปดาห์ จากนั้นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในช่วงของการทดลองงานด้วยวิธีการสอนงานและถ่ายทอดความรู้จากพี่เลี้ยงซึ่งเป็นหัวหน้างาน สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานประจำจะมีการเรียนรู้ภายใต้หลักสูตรที่ธนาคารกำหนด โดยบางหลักสูตรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านระบบอินทราเน็ตของธนาคาร ในขณะที่บางหลักสูตรอาจจะต้องเดินทางเข้าอบรมที่ภาคหรือสำนักงานใหญ่ ส่วนรูปแบบของการแบ่งปันความรู้จะอยู่ในรูปของการประชุม สามรูปแบบคือการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ และประจำเดือน เนื่องจากระหว่างวันพนักงานต้องให้บริการลูกค้าซึ่งไม่สะดวกในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ซึ่งข้อมูลความรู้ประกอบไปด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบ กฎระเบียบ เงื่อนไข

การให้บริการ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนปัญหาในการทำงานและแนวทางในการแก้ไข

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความหลากหลาย โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าปัจจัยทุกตัวส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในสาขานอกจากนี้ปัจจัยด้านการทำงานเป็นที่ถือว่าเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากธนาคารจัดอยู่ในธุรกิจบริการ ดังนั้นคุณภาพในการให้บริการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยพบว่าทุกธนาคารให้ความสำคัญกับการสำรวจคุณภาพในการให้บริการเพื่อปรับปรุงการให้บริการตลอดเวลา โดยดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยแต่ละสาขาสามารถตรวจสอบคะแนนการประเมินตลอดเวลา หากพบข้อบกพร่องในการให้บริการต้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการด้านนั้น ๆ โดยข้อมูลข่าวสารของการแบ่งปันความรู้ประเภทหนึ่งคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ข้อผิดพลาดในการทำงาน และข้อเสนอแนะความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคจากการแบ่งปันความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ เกิดจากพนักงานงานขาดทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ ทั้งที่ตนมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และอีกประเภทเกิดจากนโยบายของบริษัทที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายด้านยอดขายผลิตภัณฑ์ส่งผลให้การให้ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาลดลง เพราะพนักงานต่างมุ่งเน้นการทำยอดขายให้บรรลุเป้าตามที่ตนได้รับมอบหมาย

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย จากผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่านโยบายของธนาคารเรื่องของการกำหนดเป้าหมายยอดขายผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานต่างให้ความสำคัญกับการขายผลิตภัณฑ์จนละเลยการให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทางธนาคารต้องทำความเข้าใจกับพนักงานและกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำก็ควรมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ควบคุมและส่งเสริมให้พนักงานภายในสาขาเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และทำตัวเป็นแบบอย่างพร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนกำหนดเป้าหมายยอดขายรายบุคคลด้วยความยุติธรรมและสมเหตุสมผล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ของพนักงานพร้อมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อลดปัญหาเรื่องอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน และปัญหาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ควรเลือกศึกษาธนาคารใดธนาคารหนึ่ง เนื่องจากแต่ละธนาคารมีความแตกต่างทางด้านนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เห็นรูปแบบ วิธีการ สภาพปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง

## กิตติกรรมประกาศ

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

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ Knowledge Facilitator.” จดหมายข่าวจาก RMUTI\_KM Team 2 (ตุลาคม): 98.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

ชาย โพธิ์สีดา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2552). *การพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พลสุธิดา ตันตราจิณ ธีรวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). “การเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย.” *Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 169-193.

พลสุธิดา ตันตราจิณ และ ธีรวัฒน์ จันทิก. (2559). “การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.” *Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 9, 1 (มกราคม-เมษายน): 932-948.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์กรเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ต. ถาดตาพับลิเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *กระบวนการจัดการความรู้*. เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/km/indexo.html#km2>

สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### 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.